



.....

# PLAN STRATÉGIQUE 2015-17


.....

**irda** INSTITUT DE RECHERCHE  
ET DE DÉVELOPPEMENT  
EN AGROENVIRONNEMENT

.....

LA SCIENCE AU SERVICE DE  
L'AGRICULTURE  
DURABLE

www.  
irda.  
qc.ca



.....

PAR LA RECHERCHE,  
LE DÉVELOPPEMENT  
ET L'INNOVATION,  
L'IRDA CONTRIBUE  
ACTIVEMENT À LA  
PÉRENNITÉ ET À LA  
VIABILITÉ DES ENTRE-  
PRISES AGRICOLES  
QUÉBÉCOISES.

.....

Ce document est disponible sur notre site Web au [www.irda.qc.ca](http://www.irda.qc.ca)

Dans le but d'alléger la lecture, le masculin générique est utilisé sans discrimination.

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2015

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Canada, 2015

ISBN 978-2-924007-05-1

# TABLE DES MATIÈRES

MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE LA PRÉSIDENTE ET CHEF DE LA DIRECTION	2
PRÉSENTATION DE L'IRDA	3
NOTRE CLIENTÈLE, NOS COLLABORATEURS ET NOS PARTENAIRES	4
NOTRE MISSION, NOTRE VISION ET NOS VALEURS	5
NOTRE GOUVERNANCE	6
NOS PRINCIPES DIRECTEURS	7
NOS DOMAINES D'INTERVENTION ET NOTRE EXPERTISE	8
LES ENJEUX DE L'AGRICULTURE DURABLE ET LES PRINCIPAUX DOMAINES D'INTERVENTION DE L'IRDA	9
DÉFIS ET PRIORITÉS	10
ENJEUX	11
ORIENTATIONS, AXES, OBJECTIFS, INDICATEURS ET CIBLES	12
- THÈME : LA RECHERCHE, LE DÉVELOPPEMENT, LE TRANSFERT ET LA DIFFUSION	12
- THÈME : LA GESTION	16
TABLEAU SYNOPTIQUE	19
NOS INFRASTRUCTURES	24

Message du

# PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION et de la PRÉSIDENTE ET CHEF DE LA DIRECTION

C'est avec plaisir que nous présentons la planification stratégique 2015-2017 de l'Institut de recherche et de développement en agroenvironnement (IRDA) qui a été adoptée par le conseil d'administration le 4 février 2015. Le présent document est le fruit de réflexions qui ont conduit à la mise à jour du plan 2012-2016. Il présente une vision renouvelée et le positionnement stratégique de l'IRDA pour les trois prochaines années.

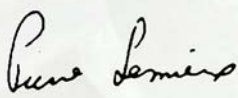
D'abord, nous aimerions remercier l'ensemble du personnel ainsi que les membres du conseil d'administration pour leur précieuse collaboration à l'élaboration du plan stratégique de l'Institut. Pour le réaliser, l'IRDA compte sur l'expertise multidisciplinaire, l'implication et le dynamisme de son équipe chevronnée et motivée à faire face aux défis de l'agriculture québécoise.

Les travaux s'articuleront autour de trois grandes orientations, soit la recherche, le développement, le transfert et la diffusion, la gestion des ressources humaines et, enfin, la révision des processus administratifs et des sources de financement. En atteignant les objectifs fixés, l'IRDA vise à se rapprocher de ses clients, de ses collaborateurs et de ses partenaires afin de mieux comprendre leurs besoins et de les accompagner.

Par une approche de recherche de plus en plus intégrée, l'IRDA pourra faire face à plusieurs des enjeux actuels et futurs en trouvant des solutions pour préserver les ressources soit l'eau, l'air et les sols, et en assurer la pérennité. Résoudre des problèmes que vivent les entreprises agricoles et la société est notre leitmotiv. Les travaux de développement et d'évaluation de pratiques et de technologies visent à augmenter la compétitivité des entreprises en intégrant les aspects agroenvironnementaux, sociaux et économiques dans le développement d'une agriculture durable.

Par ailleurs, la mobilisation du personnel ainsi qu'un esprit d'équipe solide permettront à l'IRDA d'atteindre les objectifs de recherche fixés et d'améliorer sa performance en optimisant certains de ses processus de travail. De nouvelles initiatives et des alliances seront aussi évaluées dans le but de garantir à l'organisation un financement adéquat par l'utilisation de l'effet de levier pour augmenter les revenus autonomes.

Les défis que l'IRDA rencontre sont d'actualité, et nous croyons fermement que l'avancement des connaissances par la recherche appliquée est le plus puissant moteur du développement de l'agriculture durable au Québec.

  
Pierre Lemieux

  
Jocelyne Dagenais



## PRÉSENTATION DE L'IRDA

Depuis sa création en mars 1998, l'Institut de recherche et de développement en agroenvironnement (IRDA), une corporation de recherche à but non lucratif, est une référence en recherche appliquée dans le domaine de l'agroenvironnement. L'Institut a été constitué par quatre membres fondateurs qui l'appuient dans sa mission, soit le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ), l'Union des producteurs agricoles (UPA), le ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MDDELCC) et le ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations (MEIE).

Par la recherche, le développement et l'innovation, l'Institut contribue activement à la pérennité et à la viabilité des entreprises agricoles québécoises. La pertinence des projets de recherche et de développement est notamment évaluée à partir des répercussions sur les ressources des secteurs de production et des retombées économiques potentielles.

Nos interventions visent, à court et à moyen terme, l'amélioration du bilan agroenvironnemental tout en tenant compte des coûts de production. À plus long terme, les retombées des travaux de recherche et de développement permettent d'acquérir des connaissances en agriculture durable, de créer de nouvelles méthodes et technologies applicables chez les producteurs et d'améliorer les processus qui soutiennent la compétitivité des secteurs agricoles.

Le développement durable implique un mode de développement qui satisfait les besoins des générations actuelles, sans compromettre ceux des générations futures, en conciliant les contraintes écologiques, sociales et économiques et en les croisant dans leur mode de gestion.

L'IRDA croit fermement que les avancées qui soutiennent l'agriculture durable sont des moteurs du développement économique du Québec et sont des incontournables pour la société. Ce sont donc les consommateurs, les citoyens ainsi que **l'ensemble de la société québécoise** qui profitent de l'évolution des connaissances et de nos découvertes.



# NOTRE CLIENTÈLE, NOS COLLABORATEURS ET NOS PARTENAIRES

La figure 1 ci-après illustre les organisations et les individus qui bénéficient des résultats des travaux de l'IRDA et qui collaborent à la réalisation de notre mission.

## NOTRE CLIENTÈLE

Notre clientèle est la suivante :

- Les producteurs agricoles, d'abord, qui sont les premiers utilisateurs de nos résultats de recherche et de développement ainsi que de nos services;
- Les autres clients qui utilisent les services de l'IRDA (par exemple, les services d'analyse de laboratoire ainsi que les services d'accompagnement scientifique et technologique).

## NOS COLLABORATEURS PRIVILÉGIÉS

Les conseillers agricoles et les professionnels de plusieurs organisations sont des collaborateurs privilégiés de l'IRDA. Ils sont d'importants acteurs dans l'évolution des pratiques en agriculture durable, car ils sont en mesure d'intégrer les nouvelles connaissances issues de nos recherches et de traduire le tout en applications concrètes sur le terrain. De plus, les échanges qu'ils entretiennent avec nos équipes nous permettent d'amorcer ou de bonifier nos projets de recherche puisqu'ils apportent des solutions aux problèmes vécus par les producteurs et autres intervenants.

## NOS PARTENAIRES

L'IRDA privilégie une approche permettant de s'associer à des partenaires de plusieurs façons. Il compte actuellement plus d'une centaine de partenaires.

L'Institut favorise l'établissement de partenariats en recherche et en développement parce que cette approche facilite la réalisation de travaux ayant une grande valeur ajoutée, limite les duplications et permet des transferts technologiques pertinents pour tous les intervenants impliqués. Ces partenaires sont des organisations et des individus qui participent aux projets de recherche, de développement et de transfert.

De plus, l'IRDA compte sur ses collaborations avec d'autres partenaires, notamment pour s'assurer de répondre aux besoins des producteurs et des autres clients, d'améliorer son offre institutionnelle ainsi que sa gestion. Il s'agit entre autres de fermes partenaires, de fédérations, de centres de recherche, de professionnels scientifiques et d'organisations publiques et parapubliques. Par exemple, les ententes concernant l'utilisation des fermes expérimentales amènent des économies d'échelle et permettent la réalisation harmonieuse de projets conjointement avec les organisations partenaires.

Enfin, l'Institut entretient des partenariats avec les organismes qui travaillent en transfert des connaissances ou en transfert technologique afin d'intensifier la diffusion des résultats de nos recherches auprès des collaborateurs, de la clientèle et du grand public.



Figure 1. Notre clientèle, nos collaborateurs et nos partenaires

# NOTRE MISSION, NOTRE VISION ET NOS VALEURS

## NOTRE MISSION

L'IRDA a pour mission de réaliser des activités de recherche, de développement et de transfert en agroenvironnement visant à favoriser l'innovation en agriculture, dans une perspective de développement durable.

## NOTRE VISION

L'IRDA est reconnu comme un chef de file en recherche, en développement et en transfert en matière d'agriculture durable au Québec. L'Institut anticipe les problèmes et propose des solutions novatrices répondant aux besoins de la clientèle et de la société.

## NOS VALEURS

### *Notre approche scientifique*

#### **OBJECTIVITÉ**

À titre d'organisation à but non lucratif, l'IRDA se fait un point d'honneur de produire des travaux objectifs et fondés scientifiquement. Il assure à ses clients une neutralité sans contrainte pécuniaire.

#### **RIGUEUR**

L'ensemble du personnel de l'IRDA fait preuve de rigueur scientifique dans tous les travaux, contribuant ainsi à maintenir l'excellente crédibilité dont jouit l'organisation en tant qu'institut de recherche, de développement et de transfert.

#### **CRÉATIVITÉ ET INNOVATION**

La recherche et le développement constituent d'importants maillons de la chaîne de l'innovation. Ces volets étant au cœur de sa mission, l'équipe de l'IRDA doit être particulièrement créative pour constamment innover dans son domaine.

#### **DÉVELOPPEMENT DURABLE**

L'agriculture permet de nourrir les personnes tout en protégeant la pérennité des ressources et de la société. Pour contribuer à l'avancement des connaissances en agriculture, toutes les actions quotidiennes du personnel de l'IRDA doivent être orientées vers le développement durable.

### *Notre approche de gestion*

#### **ESPRIT D'ÉQUIPE**

L'Institut mise sur du personnel motivé à partager son savoir, son talent et son expérience au bénéfice de l'ensemble de l'organisation. C'est pourquoi l'IRDA favorise l'esprit d'équipe dans ses valeurs en matière de gestion.

#### **RESPECT**

L'IRDA valorise au plus haut point les relations interpersonnelles fondées sur le respect mutuel, l'acceptation des différences et l'absence de toute discrimination.

#### **COLLABORATION**

La collaboration entre les équipes à l'interne permet une meilleure communication au sein de l'organisation et des processus plus efficaces. Les idées variées de nombreuses personnes permettent de générer des connaissances élargies. Il est montré que la collaboration avec d'autres organisations a également un effet bénéfique sur la réussite et l'innovation.

#### **EFFICIENCE**

L'IRDA se fait un point d'honneur de répondre aux besoins de sa clientèle en ayant à l'esprit le meilleur rapport possible entre les résultats obtenus et les ressources utilisées pour atteindre les objectifs fixés.





# NOTRE GOUVERNANCE

Plusieurs acteurs contribuent à assurer une saine gouvernance et une gestion efficiente de l'Institut.

La figure suivante présente ces intervenants.

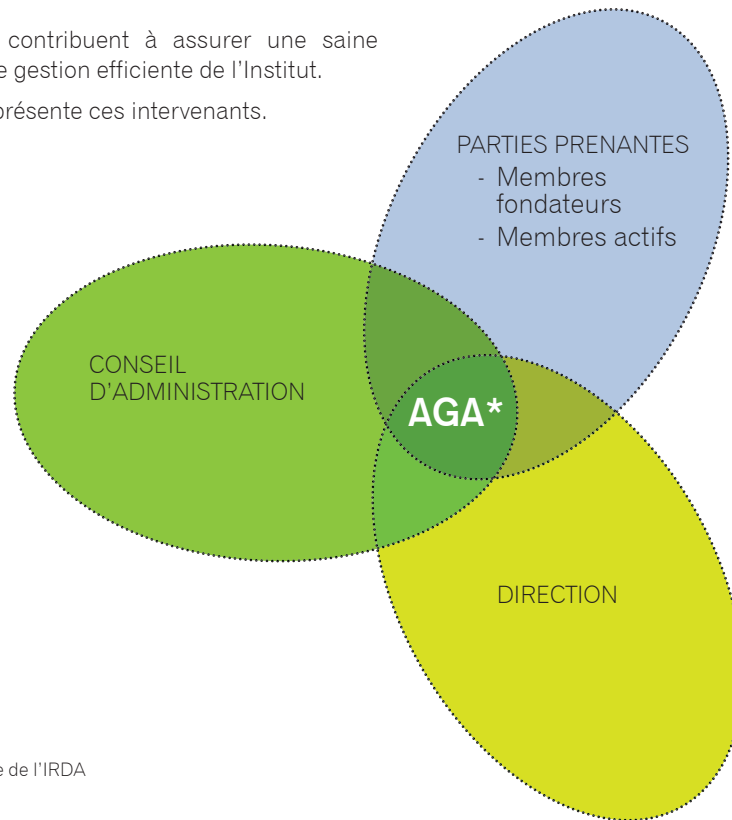


Figure 2. La gouvernance de l'IRDA

**Le conseil d'administration** approuve notamment la planification stratégique, le budget et les états financiers de l'organisme, ainsi que d'autres dossiers de nature stratégique. La personne responsable de la présidence et de la direction de l'IRDA est membre d'office du conseil.

**Le comité de direction**, composé des dirigeants de l'organisme, soit la présidence, la direction scientifique, les directions opérationnelles et le contrôle financier, voit à la coordination des activités scientifiques et administratives ainsi qu'à la gestion des ressources humaines, matérielles et financières.

C'est **au président et chef de la direction** que revient la responsabilité de la direction et de la gestion de l'organisation au regard de ses règlements et politiques. Cette personne, assistée des directeurs scientifique et opérationnels ainsi que du contrôleur financier, doit:

- Élaborer, recommander et proposer au conseil d'administration les orientations stratégiques, tactiques et opérationnelles;
- Assurer la direction et la gestion courante et en rendre compte au conseil d'administration;
- Veiller à l'exécution des décisions du conseil d'administration.

De plus, pour accomplir sa mission, l'IRDA compte sur l'appui des **parties prenantes**, soit:

- Les membres fondateurs: le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ), l'Union des producteurs agricoles (UPA), le ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MDDELCC) et le ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations (MEIE);
- Les membres actifs de l'IRDA, qui sont invités à exercer leur droit de vote pour orienter les actions lors de l'assemblée générale annuelle.

\* AGA: Assemblée générale annuelle

# NOS PRINCIPES DIRECTEURS

## UN « PORTEFEUILLE DE PROJETS » ADAPTÉ AUX BESOINS DE LA CLIENTÈLE ET DE LA SOCIÉTÉ

L'IRDA souhaite maintenir un portefeuille de projets qui répondent aux besoins du milieu par ses activités de recherche, de développement et de transfert. La majeure partie de ses travaux consiste en projets de recherche appliquée. Toutefois, pour être en mesure d'anticiper les problèmes, l'IRDA doit également consacrer une partie de ses efforts en recherche fondamentale. Par ailleurs, il veut s'assurer de bien cerner les besoins et faire en sorte que les résultats de ses recherches soient transférés et diffusés auprès de la clientèle, des collaborateurs privilégiés et des autres utilisateurs de ces résultats, d'où l'importance de consacrer des ressources aux activités de transfert et de diffusion. Enfin, l'Institut continue de réaliser des projets de développement expérimental et d'adaptation technologique dans le but d'en faire profiter l'ensemble de sa clientèle.

## UNE APPROCHE DE RECHERCHE INTÉGRÉE

Depuis plusieurs années, l'IRDA applique une approche de plus en plus intégrée pour la réalisation de ses projets de recherche. Les projets qui examinent les aspects économiques et sociaux, combinés aux aspects environnementaux, sont de plus en plus nombreux. De même, l'éventail des différents enjeux environnementaux considérés dans un même projet s'élargit.

L'objectif de l'approche intégrée est de présenter l'information la plus complète possible pour aider le producteur agricole qui doit décider s'il appliquera ou non une nouvelle pratique, ou encore le conseiller expert qui doit être en mesure d'évaluer l'ensemble des répercussions potentielles d'une telle pratique en agriculture durable. L'objectif ultime de l'IRDA est de présenter, pour chaque pratique ou équipement proposé à la suite de nos recherches, une évaluation de l'ensemble des avantages et des inconvénients, sur le plan non seulement environnemental, mais également social et économique.



## NOS DOMAINES D'INTERVENTION ET NOTRE EXPERTISE

Le travail de l'IRDA répond aux besoins de recherche et de développement en agriculture durable définis par différentes filières de productions agricoles québécoises, notamment dans les secteurs suivants :

- Grandes cultures
- Maraîcher
- Petits fruits
- Pommes
- Pommes de terre
- Bovins
- Lait
- Porc
- Volaille et œufs

Depuis plus de 15 ans, l'IRDA travaille en collaboration avec les principaux intervenants de ces filières afin de trouver des solutions concrètes visant à :

- Assurer la pérennité des sols, de l'eau et de l'air ainsi qu'à en préserver la qualité;
- Protéger la santé et le bien-être des communautés en améliorant la qualité des productions végétales et animales tout en étant soucieux du bien-être des animaux;
- Veiller à la viabilité économique des productions animales et végétales.

Dans nos travaux de recherche et de développement, nous tenons compte du lien qui existe entre les humains, les animaux et les écosystèmes ainsi que des répercussions sur la société. En plus de viser une meilleure collaboration avec les producteurs agricoles, les chercheurs et d'autres professionnels des domaines scientifiques ainsi qu'avec nos partenaires, nos recherches ont pour objectif de limiter les impacts de l'agriculture sur l'environnement, tout en assurant la viabilité économique des entreprises agricoles ainsi que la santé des communautés.

Ce travail est accompli dans la perspective de faire du Québec un endroit où se pratique une agriculture réellement durable, axée sur la protection de l'environnement et les besoins des producteurs agricoles et de la société.

Les moyens utilisés par les équipes de recherche pour concrétiser cette approche sont nombreux et diversifiés. Le personnel de l'IRDA est actif dans de nombreux domaines d'intervention et met à profit l'ensemble des connaissances acquises et des outils développés au fil des ans, à l'Institut et ailleurs.

Parmi ces domaines d'intervention, on retrouve notamment :

- Le développement de pratiques culturales préservant la qualité des sols: fertilisation et amendements organiques, conservation des sols et régies des cultures;

- L'élaboration de stratégies et d'outils de gestion de l'eau : approche par bassins versants, fertigation, irrigation et qualité et conservation de l'eau;
- La mise au point de techniques pour réduire les émissions dans l'environnement : gestion des effluents d'élevage et qualité de l'air incluant les gaz à effet de serre;
- Le développement de pratiques pour lutter contre les ennemis des cultures et les microorganismes pathogènes: biodiversité, écologie microbienne, salubrité des productions horticoles et hygiène du milieu agricole;
- L'élaboration d'approches intégrées de valorisation des biomasses: bioénergie et recyclage des résidus;
- La mise en œuvre de stratégies visant une meilleure cohabitation de l'agriculture avec la société ainsi que son adaptation aux changements climatiques.

De plus, l'IRDA compte diversifier ses interventions pour inclure des projets pour répondre à de nouveaux défis, par exemple :

- La valorisation des sous-produits agricoles et des matières résiduelles;
- L'application des biotechnologies;
- La détection et le suivi de pesticides et de contaminants émergents;
- L'étude de la résistance aux antibiotiques;
- La mise à profit de l'automatisation et de la robotique en agriculture durable;
- La mesure de l'impact environnemental de nouvelles normes de bien-être animal.

C'est grâce à ses expertises scientifiques, qui sont très diversifiées et complémentaires, et par ses projets interdisciplinaires que l'Institut peut résoudre de façon globale les problèmes liés à l'agriculture durable. Ces expertises couvrent les travaux de recherche appliquée en régies conventionnelles, intégrées et biologiques. Les membres de l'équipe scientifique oeuvrent dans diverses disciplines: agronomie, biologie, biostatistique, biotechnologie, chimie analytique, économie de l'agroenvironnement, entomologie, hydrologie, malherbologie, microbiologie, pédologie, physique des sols, phytopathologie ainsi qu'ingénierie agricole, mécanique et de procédés. L'équipe de l'IRDA bénéficie également d'un soutien en transfert et diffusion de l'information.

Liens entre

# LES ENJEUX DE L'AGRICULTURE DURABLE ET LES PRINCIPAUX DOMAINES D'INTERVENTION DE L'IRDA

## PRINCIPAUX DOMAINES D'INTERVENTION

ENJEUX DE L'AGRICULTURE DURABLE		Développement de pratiques culturales préservant la qualité des sols.	Élaboration de stratégies et d'outils de gestion de l'eau.	Mise au point de techniques pour réduire les émissions dans l'environnement.	Développement de pratiques pour lutter contre les ennemis des cultures et les microorganismes pathogènes.	Élaboration d'approches intégrées de valorisation des biomasses.	Mise en œuvre de stratégies visant une meilleure cohabitation de l'agriculture avec la société ainsi que son adaptation aux changements climatiques.
ENVIRONNEMENTAUX	SANTÉ DES SOLS 	✓	✓			✓	✓
	PRÉSERVATION DE LA RESSOURCE EAU 	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	QUALITÉ DE L'AIR 	✓		✓		✓	✓
	QUALITÉ DES CULTURES 	✓	✓		✓	✓	✓
	MAINTIEN DE LA BIODIVERSITÉ 	✓	✓		✓		✓
	RÉDUCTION DE LA DÉPENDANCE AUX ÉNERGIES FOSSILES 	✓				✓	✓
ÉCONOMIQUES	VIABILITÉ DES FERMES 	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	OBTENTION DE RENDEMENTS OPTIMAUX 	✓	✓		✓	✓	✓
	COHABITATION 	✓	✓	✓	✓	✓	✓
SOCIAUX ET ÉTHIQUES	SANTÉ HUMAINE 		✓	✓	✓	✓	✓
	BIEN-ÊTRE ANIMAL 			✓	✓	✓	✓

Figure 3. Principaux domaines d'intervention de l'IRDA en fonction des différents enjeux de l'agriculture durable.

# DÉFIS ET PRIORITÉS

**Dans le contexte actuel, la révision du plan stratégique 2012-2016 à mi-parcours s'avérait nécessaire. Les discussions entourant cet exercice ont permis à l'IRDA de déterminer les priorités stratégiques pour les trois prochaines années :**

- Miser sur le développement de l'agriculture durable au Québec en tenant compte des trois piliers du développement durable : l'environnement, la société et l'économie;
- Se démarquer en ciblant les besoins de sa clientèle, de ses partenaires, de ses collaborateurs et de ses pairs;
- Définir une offre de services permettant de diversifier ses revenus dans de nouveaux champs d'intervention ou des services pour soutenir la recherche;
- Mobiliser davantage les membres de son personnel et développer leur sentiment d'appartenance;
- Optimiser les processus de travail pour améliorer sa performance et assurer un financement adéquat.

## LES DÉFIS DE L'AGRICULTURE QUÉBÉCOISE

L'agriculture québécoise a évolué de façon importante au cours des cinq dernières décennies, ce qui a contribué à changer le portrait de la campagne québécoise. Parallèlement à la réduction du nombre de producteurs agricoles et à l'expansion des productions, la spécialisation des fermes, la concentration des élevages dans certaines régions et le mode de gestion des déjections animales ont évolué. Dans plusieurs régions du Québec, de vastes superficies de prairies et de pâturages ont été remplacées progressivement par des cultures annuelles comme le maïs-grain et le soya. De plus, les rendements se sont accrus de façon substantielle durant cette période.

L'intensification de l'agriculture peut être associée à la dégradation des sols agricoles et de la qualité des eaux, notamment dans les bassins versants à forte concentration animale ou avec de grandes superficies consacrées aux cultures telles que le maïs et le soya. Par ailleurs, le milieu agricole fait face à d'importants défis de nature économique qui compromettent la viabilité des entreprises : augmentation du coût des intrants, notamment des engrais de synthèse et de l'énergie, mondialisation des marchés et pressions à la baisse sur les prix de plusieurs produits. À cela s'ajoutent, entre autres défis, la croissance de la popu-



lation mondiale, la demande de plus en plus forte des consommateurs pour des aliments dont la salubrité est garantie, la préoccupation de la société pour la qualité de l'environnement, la cohabitation en milieu rural et l'adaptation aux changements climatiques.

De plus, le contexte économique et gouvernemental de rigueur budgétaire et de réduction des investissements dans certains programmes maintient au premier plan l'importance de l'efficacité des organisations. Ainsi, la performance est une préoccupation constante de l'IRDA.

## LES DÉFIS DE L'IRDA

La direction de l'IRDA est consciente que sa performance s'améliorera grâce à l'engagement et à la compétence de son personnel et par le maintien d'une saine gestion. Pour orienter ses travaux de recherche dans les secteurs où il pourra répondre efficacement aux problèmes liés à l'agriculture durable, l'IRDA mise sur la créativité, l'objectivité et la compétence de son équipe de recherche. Il doit s'assurer de conserver sa notoriété, particulièrement dans des domaines où son expertise est reconnue.

Le contexte de rigueur budgétaire a fait en sorte que l'IRDA a dû réduire son budget de manière importante depuis 2012. Malgré les efforts de la direction pour minimiser les répercussions sur le personnel, un tel exercice a forcément un impact sur le climat de travail. De plus, les ressources étant limitées et les sources de financement de plus en plus restreintes, l'Institut doit mettre en valeur son expertise interdisciplinaire et diversifier son offre institutionnelle. Il doit également s'assurer de consolider son équipe et la fidéliser en lui offrant des perspectives de développement.

Enfin, l'IRDA désire améliorer sa performance par la révision de ses processus de travail tout en assurant sa santé financière.

# ENJEUX

TROIS ENJEUX SONT LIÉS AUX DÉFIS DE L'AGRICULTURE QUÉBÉCOISE ET DE L'IRDA.

## ENJEU 1

**L'IRDA, une organisation créative qui mise sur l'expertise scientifique interdisciplinaire de son équipe de recherche et de développement dans le but de trouver des solutions durables pour sa clientèle, constituée principalement des producteurs agricoles, mais également de la société.**

Cet enjeu concerne la diversité des expertises, la notoriété scientifique et la pertinence des activités de recherche, de développement, de transfert et de diffusion en matière d'agriculture durable. Les objectifs liés à cet enjeu visent à répondre aux besoins de la clientèle, principalement les producteurs agricoles, tout en considérant ceux de la société en général.

D'un côté, l'Institut doit conserver son expertise scientifique et technique pour s'assurer d'être crédible dans le milieu scientifique. De l'autre, il se donne le défi d'élargir son offre institutionnelle dans de nouveaux champs d'intervention. Il doit donc continuer de concevoir et d'élaborer des solutions expérimentales et des adaptations technologiques que les producteurs agricoles et les autres clients pourront utiliser directement et qui auront une valeur ajoutée pour la société.

## ENJEU 2

**L'IRDA, une organisation efficiente grâce à l'expertise et à l'engagement de son personnel.**

Cet enjeu consiste à assurer une « gestion mobilisatrice » des ressources humaines. Il réside dans le fait d'améliorer le sentiment d'appartenance à l'IRDA en rassemblant le personnel autour d'une vision commune et en favorisant les discussions ainsi que le travail de nature coopérative, aussi bien entre les équipes de recherche qu'avec les équipes de soutien. De plus, l'Institut vise à continuer d'améliorer la rétention de son personnel en misant sur la formation et la progression de carrière.

## ENJEU 3

**L'IRDA, une organisation dont la pérennité est assurée par une saine gouvernance et une gestion financière adéquate.**

Cet enjeu concerne la saine gouvernance de l'organisation par l'optimisation de sa performance. Certains des processus de travail de l'Institut ne sont pas encore documentés et quelques-uns doivent être révisés. Les ressources étant limitées, l'IRDA devra accorder la priorité à l'amélioration des processus qui sont les plus structurants pour l'organisation.

De plus, en raison de la diminution importante du financement provenant des organisations gouvernementales, l'Institut doit davantage diversifier ses sources de financement en générant de nouveaux revenus destinés à soutenir ses activités de recherche.





# ORIENTATIONS, AXES, OBJECTIFS, INDICATEURS ET CIBLES

## THÈME : LA RECHERCHE, LE DÉVELOPPEMENT, LE TRANSFERT ET LA DIFFUSION

### ORIENTATION 1

**METTRE À PROFIT LES COMPÉTENCES ET L'EXPERTISE INTERDISCIPLINAIRE DE L'IRDA, EN RECHERCHE, EN DÉVELOPPEMENT, EN TRANSFERT ET EN DIFFUSION POUR UNE AGRICULTURE DURABLE ADAPTÉE AUX BESOINS DE LA CLIENTÈLE, CONSTITUÉE PRINCIPALEMENT DES PRODUCTEURS AGRICOLES MAIS ÉGALEMENT DE LA SOCIÉTÉ**

#### AXE 1.1

**UNE OFFRE DE RECHERCHE ORIENTÉE VERS LES BESOINS ET QUI TIEN COMTE DE L'EXPERTISE REQUISE POUR TROUVER DES SOLUTIONS EFFICIENTES ET CONCRÈTES**

L'IRDA propose une offre de recherche orientée vers les besoins du milieu agricole et de la société et qui tient compte de l'expertise requise pour trouver des solutions efficaces et concrètes. Grâce à ses multiples disciplines scientifiques, à son approche de recherche intégrée et au travail inter-équipes, l'Institut contribue à l'innovation dans le domaine de l'agriculture durable au Québec.

#### Objectif 1.1.1

**Mettre à profit une expertise de recherche scientifique diversifiée pour résoudre des problèmes liés à l'agriculture notamment en régie conventionnelle, intégrée et biologique**

L'Institut effectue des recherches, des études et des travaux principalement dans le secteur agricole et s'assure de gérer les ressources de manière intégrée. De plus, ces travaux engendrent des bénéfices tangibles pour la société québécoise, car ils contribuent à résoudre des problèmes liés au développement durable et ainsi :

- Assurer la pérennité des sols, de l'eau et de l'air ainsi qu'en préserver la qualité;
- Protéger la santé et le bien-être des communautés en améliorant la qualité des productions végétales et animales tout en étant soucieux du bien-être des animaux;
- Veiller à la viabilité économique des productions animales et végétales.

Le nombre de projets représente le total des projets de recherche et de développement réalisés par l'IRDA dans une année. Il inclut les projets de recherche appliquée, de développement expérimental, d'adaptation et de transfert technologique, ainsi que les projets d'accompagnement scientifique et technologique. Le contexte actuel fait en sorte que les projets impliquent une reddition de comptes de plus en plus lourde. Par souci d'efficacité, l'IRDA veut proposer des projets de plus grande envergure directement liés aux besoins déterminés par le milieu afin de générer de nouvelles connaissances soutenues par des résultats probants. Nous avons fixé les cibles annuelles en tenant compte de la capacité de travail des équipes et des moyens financiers actuels.

L'IRDA vise également à améliorer sa performance en matière de gestion de projets. Il veut notamment relever graduellement le pourcentage de projets terminés et qui ont respecté les échéanciers et les budgets. Enfin, puisque la collaboration est l'une des valeurs importantes de l'Institut, nous continuerons de nous associer à des partenaires pour mener à bien plusieurs de nos projets.

INDICATEUR	CIBLE		
	2015	2016	2017
Nombre de projets selon les thèmes : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérennité des sols, de l'eau et de l'air ainsi que préservation de leur qualité</li> <li>• Santé et bien-être</li> <li>• Viabilité économique des productions</li> </ul>	75	75	75
Pourcentage de projets terminés ayant respecté les échéanciers et les budgets	85 %	87 %	90 %
Nombre de partenaires collaborant à la réalisation de nos projets	Plus de 100	Plus de 100	Plus de 100

La figure 3 de la page 9 présente les principales problématiques auxquelles l'IRDA répond en fonction des différents enjeux de l'agriculture durable, soit :

Les enjeux agroenvironnementaux :

- La santé des sols;
- La préservation de la ressource en eau;
- La qualité de l'air;
- La qualité des cultures;
- La réduction de la dépendance aux énergies fossiles;
- Le maintien de la biodiversité, y compris la faune du sol.

Les enjeux économiques :

- La viabilité des fermes;
- L'obtention de rendements optimaux.

Les enjeux sociaux et éthiques :

- La cohabitation;
- La santé humaine;
- Le bien-être animal.

### Objectif 1.1.2

**Orienter certains travaux de recherche pour résoudre de nouvelles problématiques ciblées liées au développement durable où l'expertise de l'IRDA sera utile à la clientèle et à la société**

L'IRDA désire diversifier son offre en matière de recherche afin d'anticiper les problèmes et résoudre de nouvelles problématiques où son expertise pourra mieux répondre aux enjeux reconnus en matière d'agriculture durable.

Pour atteindre cet objectif, nous augmenterons graduellement la proportion des projets réalisés en lien avec ces problématiques par rapport au portefeuille global de nos projets de recherche.

INDICATEUR	CIBLE		
	2015	2016	2017
Nombre de projets selon les thèmes dans les nouvelles problématiques ciblées	3	4	5

### Objectif 1.1.3

**Réaliser des projets de développement expérimental ainsi que d'adaptation et de transfert technologique**

Le développement expérimental ainsi que l'adaptation et le transfert technologique de pratiques et de technologies agricoles visent notamment à accroître la viabilité économique des entreprises agricoles de façon à respecter l'environnement et à favoriser le mieux-être de la société.

Pour se rapprocher davantage des producteurs agricoles et des autres clients, l'IRDA élargira graduellement la proportion des projets de développement expérimental et d'adaptation et de transfert technologique par rapport au portefeuille global des projets de recherche et de développement.

INDICATEUR	CIBLE		
	2015	2016	2017
Nombre de projets de développement expérimental ainsi que d'adaptation et de transfert technologique	12	14	15

### Objectif 1.1.4

**Réaliser des projets d'accompagnement scientifique et technologique répondant aux besoins de la clientèle et de la société**

Considérant les besoins exprimés par certaines clientèles, il serait avantageux d'augmenter la proportion de projets de ce genre par rapport au portefeuille global. L'IRDA répond occasionnellement à des demandes d'accompagnement scientifique et technologique. Nos ressources humaines et financières étant limitées, les projets réalisés seront encadrés par notre offre institutionnelle de services.

INDICATEUR	CIBLE		
	2015	2016	2017
Nombre de projets en matière d'accompagnement scientifique et technologique	2	4	6



### Objectif 1.1.5

#### Accroître le rayonnement de l'expertise scientifique de l'Institut

Bien que l'IRDA bénéficie d'une reconnaissance dans le milieu de la recherche, dans son énoncé de vision, il compte plus largement être reconnu comme un chef de file en matière d'agriculture durable. Pour ce faire, l'Institut mettra sur la reconnaissance de son expertise scientifique auprès de ses pairs, des clients et du grand public. Il mettra également en lumière ses publications scientifiques ainsi que le transfert de ses connaissances auprès des scientifiques.

Le rayonnement de l'Institut se mesure entre autres par le fait que les experts de l'IRDA soient de plus en plus sollicités par d'autres organisations pour donner des conférences et des avis scientifiques, participer à des activités de lecture et de révision de publications scientifiques, siéger à des jurys de thèse et à des comités d'experts. De plus, l'équipe de chercheurs s'assure de sa notoriété scientifique en publiant régulièrement des articles scientifiques et en diffusant ses connaissances auprès des personnes accueillies à l'IRDA: des stagiaires postdoctoraux, des étudiants diplômés ainsi que des chercheurs invités qui ont de l'intérêt pour les travaux de recherche de l'Institut.

INDICATEUR	CIBLE		
	2015	2016	2017
Nombre de sollicitations à titre d'experts scientifiques (conférences, avis scientifiques, activités de lecture et de révision, jury de thèses, comités d'experts, etc.)	30	37	45
Nombre de stagiaires postdoctoraux et de chercheurs invités accueillis	3	3	3
Nombre d'étudiants diplômés accueillis	12	13	15
Nombre d'articles scientifiques produits	12	13	15

### AXE 1.2

#### LA CONNAISSANCE DES BESOINS DE LA CLIENTÈLE, LE TRANSFERT DES RÉSULTATS DE NOS TRAVAUX DE RECHERCHE SCIENTIFIQUES ET TECHNOLOGIQUES AINSI QUE LE DÉVELOPPEMENT DE SOLUTIONS PERTINENTES POUR LA SOCIÉTÉ

L'IRDA veut assurer une meilleure adéquation entre les besoins de sa clientèle et de ses collaborateurs et le choix des projets de recherche. Ainsi, leurs besoins seront d'abord recueillis lors d'interventions de maillage et la satisfaction des intervenants avec qui nous travaillons sera mesurée. Nous pourrions ainsi ajuster notre offre de services et mieux orienter nos travaux pour répondre aux problèmes ciblés. De plus, nous intensifierons les activités de transfert et de diffusion auprès de notre clientèle, de nos collaborateurs et de nos partenaires.

#### Objectif 1.2.1

##### Définir les besoins d'expertise auprès de la clientèle et des intervenants du milieu afin qu'ils puissent mieux orienter les travaux de l'Institut

L'IRDA tient à se rapprocher davantage de sa clientèle pour mieux répondre à ses besoins. Pour atteindre cet objectif, l'Institut organisera des rencontres avec les intervenants des secteurs de production pour mieux comprendre les problèmes vécus et mieux cibler l'expertise requise pour les résoudre, et ce, afin de préciser notre offre institutionnelle en conséquence. De plus, il interrogera ses clients sur leur satisfaction à l'égard de ses réalisations. L'Institut apportera les ajustements requis de façon à augmenter leur satisfaction d'ici la fin de l'année 2017.

Puis, pour chacune des années 2015 à 2017, les intervenants des secteurs de production ciblés en priorité seront rencontrés, de manière à ce que tous les secteurs aient été rencontrés à la fin du plan stratégique. Au cours de l'année 2015 et en 2017, les clients seront consultés sur leur degré de satisfaction à l'égard des réalisations de l'IRDA.

INDICATEUR	CIBLE		
	2015	2016	2017
Nombre d'interventions de maillage et de rencontres par secteur de production avec les intervenants ciblés	- Une par secteur ciblé	- Une par secteur ciblé	- Une par secteur ciblé - Tous les secteurs rencontrés
Pourcentage de satisfaction de la clientèle	- Première mesure en 2015	- Sans objet (S.O.)	- Deuxième mesure en 2017

### Objectif 1.2.2

#### Intensifier le transfert et la diffusion des résultats de recherches scientifiques et technologiques auprès de la clientèle et des intervenants du milieu

L'IRDA vise à ce que ses résultats en matière de recherche, de développement et d'adaptation technologique soient connus des intervenants du milieu et utilisés le plus rapidement possible par la clientèle dans le but d'accélérer le développement de l'agriculture durable au Québec. Pour intensifier ses activités, l'Institut adaptera sa stratégie globale de transfert et de diffusion et déploiera graduellement des plans de transfert répondant aux besoins de la clientèle, des conseillers et des autres intervenants du milieu, et ce, pour chacun des secteurs de production.

Différents moyens sont mis en œuvre pour faciliter l'adoption des solutions proposées, notamment des démonstrations, des visites à la ferme, des vitrines technologiques, des conseils techniques et des formations. De plus, l'IRDA diffuse des fiches synthèses permettant de vulgariser ses résultats de recherche et distribue de l'information numérique aux abonnés des bulletins, notamment l'*Agrosolutions Express* et le *Biosolutions Express*. Il met également à la disposition de sa clientèle d'autres renseignements sur les médias sociaux.

INDICATEUR	CIBLE		
	2015	2016	2017
Stratégie globale et plans de transfert et de diffusion auprès de la clientèle et du milieu par secteur d'activité	- Stratégie approuvée - Plans de transfert et de diffusion réalisés	- Plans de transfert et de diffusion réalisés	- Plans de transfert et de diffusion réalisés
Nombre d'activités de transfert et de diffusion réalisées :			
• Nombre d'activités de transfert et de démonstrations réalisées	- 65 activités	- 70 activités	- 75 activités
• Nombre de fiches synthèses diffusées	- 15 fiches synthèses	- 20 fiches synthèses	- 25 fiches synthèses
• Nombre d'abonnés aux médias sociaux et aux bulletins de l'IRDA	- 2 000 abonnés	- 2 100 abonnés	- 2 200 abonnés



## THÈME : LA GESTION

Pour atteindre les objectifs de recherche, de développement, de transfert et de diffusion qu'il s'est fixés, l'IRDA doit disposer de ressources humaines, financières et matérielles suffisantes. De plus, il doit se doter d'outils additionnels et de moyens pour encadrer les travaux de recherche et pour assurer une gestion efficace des ressources.

Dans ce contexte, deux orientations ont été définies relativement à la gestion de l'organisation: l'une concerne les ressources humaines et l'autre est liée à la performance de l'organisation. À partir de celles-ci, des objectifs de gestion ont été définis pour soutenir l'organisation dans la réalisation de sa mission.

### ORIENTATION 2

#### ACCROÎTRE LA FIDÉLISATION DU PERSONNEL PAR UNE APPROCHE FAVORISANT LA MOBILISATION, LA RECONNAISSANCE ET LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

L'organisation est consciente que c'est grâce à l'expertise, à la compétence et à la motivation de son personnel qu'elle peut évoluer et offrir à sa clientèle des recherches de qualité et des solutions adaptées à ses besoins.

#### AXE 2.1

#### GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL STIMULANT, VALORISANT ET MOBILISATEUR

La direction a la volonté d'améliorer l'environnement de travail par des actions ciblées en matière de mobilisation, de reconnaissance et d'autres bonnes pratiques de gestion des ressources humaines.

#### Objectif 2.1.1

#### Fidéliser les ressources humaines par l'amélioration du sentiment d'appartenance ainsi que par le développement des compétences et de la carrière du personnel en fonction des besoins de l'organisation

Parce que notre personnel représente la plus grande force de l'IRDA, nous consacrerons des efforts pour conserver cette expertise en fidélisant les employés. En introduisant de meilleures pratiques de reconnaissance, jumelées à la volonté de développer leurs compétences et d'encourager la progression de leur carrière, nous visons à favoriser leur mobilisation et à stimuler leur sentiment d'appartenance envers l'Institut.

Pour atteindre les cibles fixées, l'IRDA effectuera la révision de sa politique de gestion des ressources humaines pour y introduire des actions de mobilisation et de reconnaissance et mettre à jour les conditions de travail de la politique actuelle. De plus, la formation étant essentielle pour développer l'expertise du personnel, le programme institutionnel de formation sera renouvelé en 2015 et implanté au cours de l'année 2016.

Les autres indicateurs choisis permettront de mesurer la mobilisation par un sondage auprès du personnel, le taux de rétention des employés embauchés durant l'année et qui demeurent à l'Institut, le taux de roulement, c'est-à-dire les départs vers d'autres organisations du personnel embauché dans les années précédentes, de même que la progression de carrière du personnel.

INDICATEUR	CIBLE		
	2015	2016	2017
Taux de mobilisation du personnel	- Première mesure de mobilisation fin 2015	- Cibles à déterminer - Deuxième mesure de mobilisation fin 2016	- Troisième mesure de mobilisation fin 2017
Mise à jour de la politique de gestion des ressources humaines	- Mise à jour de la politique	- Révision et mise en application de la politique	- S. O.
Taux de rétention du personnel	90 %	92 %	95 %
Taux de progression à l'interne	3 %	4 %	5 %
Implantation d'un programme institutionnel de formation	- Mise à jour du programme de formation fin 2015	- Implantation du programme de formation début 2016	- Mise à jour annuelle récurrente

### Objectif 2.1.2

#### Optimiser la coordination des activités en misant sur l'expertise interdisciplinaire et la collaboration entre les équipes

La direction de l'IRDA encourage le partage de l'information avec les employés au sujet des perspectives et des défis auxquels fait face l'organisme. Le personnel a ainsi plus facilement accès à l'information sur la performance, le fonctionnement et le mode de gouvernance de l'Institut. La coordination des activités administratives et celles de recherche, de développement et de transfert doit être révisée de façon à utiliser le plein potentiel des ressources. Par la mise à jour du cadre de gestion, la direction s'enrichit d'un guide qui lui permet d'assurer une coordination plus efficiente. L'Institut encourage également les discussions et les projets inter-équipes. C'est ainsi qu'une meilleure cohésion dans les travaux de recherche est garantie.

INDICATEUR	CIBLE		
	2015	2016	2017
Mise à jour du cadre de gestion institutionnel	- Mise à jour et implantation du cadre de gestion institutionnel	- S. O.	- S. O.
Pourcentage de projets inter-équipes	15 %	18 %	20 %

### ORIENTATION 3

#### ACCROÎTRE LA PERFORMANCE DE L'ORGANISATION PAR L'AMÉLIORATION CONTINUE DES PROCESSUS ET PAR UNE SAINTE GESTION FINANCIÈRE

Cette orientation comporte deux axes: améliorer la performance de l'organisation et assurer la pérennité de celle-ci.

#### AXE 3.1

##### UNE PERFORMANCE AMÉLIORÉE PAR L'OPTIMISATION DES PROCESSUS DE TRAVAIL

L'organisation étant relativement jeune, certains processus de travail doivent être révisés pour les optimiser et les documenter davantage.

#### Objectif 3.1.1

##### Alléger et consolider les processus de travail par le développement d'une approche d'amélioration continue

La performance des organisations dépend de leur capacité à s'améliorer de façon continue. L'IRDA veut mettre en place un processus d'amélioration continue en débutant par la révision de certains processus de travail qui requièrent beaucoup d'efforts.

En 2015, l'IRDA déterminera les processus prioritaires à réviser et choisira lequel sera réalisé au cours de l'année ainsi que ceux qui le seront dans les années subséquentes.

INDICATEUR	CIBLE		
	2015	2016	2017
Révision de processus de travail en fonction des besoins prioritaires de l'organisation	- Premier processus prioritaire révisé	- Processus prioritaire ciblé révisé	- Processus prioritaire ciblé révisé



### AXE 3.2

#### UNE ORGANISATION DONT LA PÉRENNITÉ EST ASSURÉE PAR UNE GESTION FINANCIÈRE ADÉQUATE

Le financement étant de plus en plus limité dans le milieu de la recherche, l'IRDA compte diversifier ses sources de revenus pour soutenir ses activités de recherche et de développement.

#### Objectif 3.2.1

##### Diversifier les sources de financement pour soutenir la recherche et le développement

L'Institut compte mieux cibler les possibilités en matière de financement, trouver de nouvelles sources de revenus ainsi que mettre en place des services regroupés permettant des économies d'échelle.

INDICATEUR	CIBLE		
	2015	2016	2017
Définition de l'offre de services	- Orientations et analyses des possibilités réalisées	- Approbation de l'offre de services - Implantation graduelle	- Implantation graduelle
Pourcentage des revenus autonomes	35 %	35 %	35 %
Évaluation et mise en place de services regroupés	- Évaluation réalisée fin 2015	- Un nouveau service regroupé mis en place	- Autres services mis en place

#### Objectif 3.2.2

##### Rentabiliser l'utilisation des infrastructures et équipements, ainsi que des techniques et outils expérimentaux applicables dans le milieu agricole

L'IRDA évaluera, par rapport à son offre institutionnelle de services, les possibilités en matière de financement pour rentabiliser l'utilisation des infrastructures et des équipements disponibles. Les cibles de revenus seront définies au cours de l'année 2015.

INDICATEUR	CIBLE		
	2015	2016	2017
Hausse des revenus provenant des infrastructures, des équipements, des techniques et des outils expérimentaux	- Cibles à déterminer	- Respect de la cible fixée	- Respect de la cible fixée

#### Objectif 3.2.3

##### Créer des alliances stratégiques pour diversifier l'offre institutionnelle

L'IRDA possède une expertise dans différents domaines d'intervention. Toutefois, l'Institut a avantage à s'asso-

cier avec d'autres organisations, notamment dans certains créneaux où il est moins présent. L'IRDA élaborera donc une stratégie pour conclure des alliances et entreprendre des démarches pour valider les possibilités avant que soit implantée graduellement cette stratégie.

INDICATEUR	CIBLE		
	2015	2016	2017
Stratégie pour conclure des alliances bonifiant l'offre institutionnelle de services	- Stratégie d'alliances approuvée - Démarches réalisées	- Démarches réalisées	- Implantation graduelle de la stratégie

---

# TABLEAU SYNOPTIQUE DU PLAN STRATÉGIQUE 2015-2017

---



INSTITUT DE RECHERCHE  
ET DE DÉVELOPPEMENT  
EN AGROENVIRONNEMENT

---

LA SCIENCE AU SERVICE DE  
L'AGRICULTURE  
DURABLE

www.  
irda.  
qc.ca



# ENJEU 1

L'IRDA, une organisation créative qui mise sur l'expertise scientifique interdisciplinaire de son équipe de recherche et de développement dans le but de trouver des solutions durables pour sa clientèle, constituée principalement des producteurs agricoles, mais également de la société.

## AXES D'INTERVENTION

**1.1** Une offre de recherche orientée vers les besoins et qui tient compte de l'expertise requise pour trouver des solutions efficaces et concrètes

**1.2** La connaissance des besoins de la clientèle, le transfert des résultats de nos travaux de recherche scientifiques et technologiques ainsi que le développement de solutions pertinentes pour la société

## OBJECTIFS

**1.1.1** Mettre à profit une expertise de recherche scientifique diversifiée pour résoudre des problèmes liés à l'agriculture notamment en régie conventionnelle, intégrée et biologique

**1.1.2** Orienter certains travaux de recherche pour résoudre de nouvelles problématiques liées au développement durable où l'expertise de l'IRDA sera utile à la clientèle et à la société

**1.1.3** Réaliser des projets de développement expérimental ainsi que d'adaptation et de transfert technologique

**1.1.4** Réaliser des projets d'accompagnement scientifique et technologique répondant aux besoins de la clientèle et de la société

**1.1.5** Accroître le rayonnement de l'expertise scientifique de l'Institut

**1.2.1** Définir les besoins d'expertise auprès de la clientèle et des intervenants du milieu afin qu'ils puissent mieux orienter les travaux de l'Institut

**1.2.2** Intensifier le transfert et la diffusion des résultats des recherches scientifiques et technologiques auprès de la clientèle et des intervenants du milieu

# ORIENTATION 1

Mettre à profit les compétences et l'expertise interdisciplinaire de l'IRDA, en recherche, en développement, en transfert et en diffusion pour une agriculture durable adaptée aux besoins de la clientèle, constituée principalement des producteurs agricoles, mais également de la société.

INDICATEURS	CIBLES 2015	CIBLES 2016	CIBLES 2017
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de projets selon les thèmes :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Pérennité des sols, de l'eau et de l'air ainsi que préservation de leur qualité</i></li> <li>- <i>Santé et bien-être</i></li> <li>- <i>Viabilité économique des productions</i></li> </ul> </li> </ul>	• 75 projets	• 75 projets	• 75 projets
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pourcentage de projets terminés ayant respecté les échéanciers et les budgets</li> </ul>	• 85 %	• 87 %	• 90 %
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de partenaires collaborant à la réalisation de nos projets</li> </ul>	• Plus de 100 partenaires	• Plus de 100 partenaires	• Plus de 100 partenaires
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de projets dans les nouvelles problématiques ciblées</li> </ul>	• 3 projets	• 4 projets	• 5 projets
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de projets de développement expérimental ainsi que d'adaptation et de transfert technologique</li> </ul>	• 12 projets	• 14 projets	• 15 projets
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de projets en matière d'accompagnement scientifique et technologique</li> </ul>	• 2 projets	• 4 projets	• 6 projets
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de sollicitations à titre d'experts scientifiques (conférences, avis scientifiques, activités de lecture et de révision, jury de thèses, comités d'experts, etc.)</li> </ul>	• 30 sollicitations	• 37 sollicitations	• 45 sollicitations
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de stagiaires postdoctoraux et de chercheurs invités accueillis</li> </ul>	• 3 personnes	• 3 personnes	• 3 personnes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'étudiants diplômés accueillis</li> </ul>	• 12 étudiants	• 13 étudiants	• 15 étudiants
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'articles scientifiques produits</li> </ul>	• 12 articles	• 13 articles	• 15 articles
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'interventions de maillage et de rencontres par secteur de production avec les intervenants ciblés</li> </ul>	• Une rencontre par secteur ciblé	• Une rencontre par secteur ciblé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une rencontre par secteur ciblé</li> <li>• Tous les secteurs rencontrés</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pourcentage de satisfaction de la clientèle</li> </ul>	• Première mesure en 2015	• S.O.	• Deuxième mesure en 2017
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratégie globale et plans de transfert et de diffusion auprès de la clientèle et du milieu par secteur d'activité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratégie approuvée</li> <li>• Plans de transfert et de diffusion réalisés</li> </ul>	• Plans de transfert et de diffusion réalisés	• Plans de transfert et de diffusion réalisés
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'activités de transfert et de diffusion réalisées :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Nombre d'activités de transfert et de démonstrations réalisées</i></li> <li>- <i>Nombre de fiches synthèses diffusées</i></li> <li>- <i>Nombre d'abonnés aux médias sociaux et aux bulletins de l'IRDA</i></li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 65 activités</li> <li>• 15 fiches synthèses</li> <li>• 2 000 abonnés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 70 activités</li> <li>• 20 fiches synthèses</li> <li>• 2 100 abonnés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 75 activités</li> <li>• 25 fiches synthèses</li> <li>• 2 200 abonnés</li> </ul>



## ENJEU 2

L'IRDA, une organisation efficiente grâce à l'expertise et à l'engagement de son personnel.

### AXES D'INTERVENTION

**2.1** Gestion des ressources humaines: un environnement de travail stimulant, valorisant et mobilisateur

### OBJECTIFS

**2.1.1** Fidéliser les ressources humaines par l'amélioration du sentiment d'appartenance et par le développement des compétences ainsi que de la carrière du personnel en fonction des besoins de l'organisation

**2.1.2** Optimiser la coordination des activités en misant sur l'expertise interdisciplinaire et la collaboration entre les équipes

22

## ENJEU 3

L'IRDA, une organisation dont la pérennité est assurée par une saine gouvernance et une gestion financière adéquate.

### AXES D'INTERVENTION

**3.1** Une performance améliorée par l'optimisation des processus de travail

**3.2** Une organisation dont la pérennité est assurée par une gestion financière adéquate

### OBJECTIFS

**3.1.1** Alléger et consolider les processus de travail par le développement d'une approche d'amélioration continue

**3.2.1** Diversifier les sources de financement pour soutenir la recherche et le développement

**3.2.2** Rentabiliser l'utilisation des infrastructures et équipements, ainsi que des techniques et outils expérimentaux applicables dans le milieu agricole

**3.2.3** Créer des alliances stratégiques pour diversifier l'offre institutionnelle

## ORIENTATION 2

Accroître la fidélisation du personnel par une approche favorisant la mobilisation, la reconnaissance et le développement des compétences.

INDICATEURS	CIBLES 2015	CIBLES 2016	CIBLES 2017
<ul style="list-style-type: none"> <li>Taux de mobilisation du personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Première mesure de mobilisation fin 2015</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cibles à déterminer</li> <li>Deuxième mesure de mobilisation fin 2016</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Troisième mesure de mobilisation fin 2017</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise à jour de la politique de gestion des ressources humaines</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise à jour de la politique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Révision et mise en application de la politique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>S.O.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Taux de rétention du personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>90 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>92 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>95 %</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Taux de progression à l'interne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5 %</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Implantation d'un programme institutionnel de formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise à jour du programme de formation fin 2015</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implantation du programme de formation début 2016</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise à jour annuelle récurrente</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise à jour du cadre de gestion institutionnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise à jour et implantation du cadre de gestion institutionnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>S.O.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>S.O.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pourcentage de projets inter-équipes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>15 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>18 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>20 %</li> </ul>

## ORIENTATION 3

Accroître la performance de l'organisation par l'amélioration continue des processus et par une saine gestion financière.

INDICATEURS	CIBLES 2015	CIBLES 2016	CIBLES 2017
<ul style="list-style-type: none"> <li>Révision de processus de travail en fonction des besoins prioritaires de l'organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processus prioritaire ciblé révisé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processus prioritaire ciblé révisé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processus prioritaire ciblé révisé</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Définition de l'offre de services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientations et analyses des possibilités réalisées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Approbation de l'offre de services</li> <li>Implantation graduelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implantation graduelle</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pourcentage des revenus autonomes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>35 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>35 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>35 %</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluation et mise en place de services regroupés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluation réalisée fin 2015</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un nouveau service regroupé mis en place</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autres services mis en place</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hausse des revenus provenant des infrastructures, des équipements, des techniques et des outils expérimentaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cibles à déterminer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Respect de la cible fixée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Respect de la cible fixée</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Stratégie pour conclure des alliances bonifiant l'offre institutionnelle de services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stratégie d'alliances approuvée</li> <li>Démarches réalisées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Démarches réalisées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implantation graduelle de la stratégie</li> </ul>

# NOS INFRASTRUCTURES

Pour réaliser sa mission, l'IRDA dispose d'infrastructures agricoles et scientifiques à la fine pointe lui permettant d'analyser et de résoudre en milieu contrôlé les problématiques agricoles. L'IRDA exploite deux centres de recherche, trois fermes expérimentales ainsi qu'un verger expérimental. Ces installations sont situées en Montérégie, en Chaudière-Appalaches et dans la région de la Capitale-Nationale.

Le Centre de recherche de Québec est le siège social de l'IRDA. Les bureaux sont situés dans le Complexe scientifique du Parc technologique de Québec et ils abritent plusieurs laboratoires spécialisés, dont le Laboratoire d'analyses agroenvironnementales, le Laboratoire d'analyse biologique et le Laboratoire d'écologie microbienne.

L'Institut est également présent à Saint-Bruno-de-Montarville, où son centre de recherche est voué à la recherche en production végétale. Différents laboratoires de pointe y sont logés et touchent la production fruitière intégrée, la microbiologie, l'entomologie et la malherbologie. Sur ce même emplacement se trouve la Plateforme d'innovation en agriculture biologique, le plus important site voué à la recherche en agriculture biologique au Canada. Il inclut 90 hectares de terre certifiée biologique et cinq bâtiments agricoles.

À proximité, dans le parc du Mont-Saint-Bruno, l'IRDA exploite un verger expérimental de près de 8 000 pommiers d'une douzaine de variétés. On y explore notamment différents moyens de lutter contre les ennemis des cultures et les maladies de la pomme.

La ferme expérimentale de Deschambault, dans la région de la Capitale-Nationale, est située sur le site du Centre de recherche en sciences animales de Deschambault. On trouve sur ce site des infrastructures nécessaires à la réalisation de projets de recherche et de développement expérimental en productions fruitière et maraîchère ainsi qu'en productions animales. Des recherches portant sur le développement d'énergies vertes sont également réalisées sur ce site, au Laboratoire sur les énergies en agriculture durable.

C'est à la ferme de Saint-Lambert-de-Lauzon, en Chaudière-Appalaches, que l'Institut procède à de nombreux essais et recherches en grandes cultures. Les infrastructures présentes sur place permettent également aux équipes de mener des projets portant sur la conservation des sols, sur la qualité de l'air et de l'eau ainsi que sur la valorisation des biomasses.

En plus des différents sites de recherche, l'IRDA gère des laboratoires mobiles. Ces équipements comprennent deux unités permettant la mesure de la qualité de l'air en milieu agricole, un laboratoire d'olfactométrie ainsi qu'un laboratoire mobile de séparation des effluents d'élevage.

QUÉBEC

SAINT-BRUNO-DE-MONTARVILLE

DESCHAMBAULT

SAINT-LAMBERT-DE-LAUZON

LABORATOIRES MOBILES

**irda** INSTITUT DE RECHERCHE  
ET DE DÉVELOPPEMENT  
EN AGROENVIRONNEMENT

## POUR L'ENVIRONNEMENT.

CE PLAN STRATÉGIQUE EST IMPRIMÉ EN TOTALITÉ  
SUR DU ROLLAND ENVIRO100 PRINT,  
CONTENANT 100 % DE FIBRES POSTCONSOMMATION,  
FABRIQUÉ À PARTIR D'ÉNERGIE BIOGAZ,  
CERTIFIÉ ÉCOLOGO ET PROCÉDÉ SANS CHLORE.



100 %





# COORDONNÉES DE L'INSTITUT DE RECHERCHE ET DE DÉVELOPPEMENT EN AGROENVIRONNEMENT

## QUÉBEC

### **CENTRE DE RECHERCHE ET SIÈGE SOCIAL**

2700, rue Einstein  
Québec (Québec) G1P 3W8

Téléphone • 418 643-2380  
Télécopie • 418 644-6855  
info@irda.qc.ca

## SAINT-BRUNO-DE-MONTARVILLE

### **CENTRE DE RECHERCHE ET PLATEFORME D'INNOVATION EN AGRICULTURE BIOLOGIQUE**

335, rang des Vingt-Cinq Est  
Saint-Bruno-de-Montarville (Québec) J3V 0G7

Téléphone • 450 653-7368  
Télécopieur • 450 653-1927

### **VERGER EXPÉRIMENTAL**

330, rang des Vingt-Cinq Est  
Saint-Bruno-de-Montarville (Québec) J3V 4P6

Téléphone • 450 653-8375 (en saison)  
Télécopieur • 450 653-8375

## DESCHAMBAULT

### **CENTRE DE RECHERCHE ET FERME EXPÉRIMENTALE**

120A, chemin du Roy  
Deschambault (Québec) G0A 1S0

Téléphone • 418 286-3351  
Télécopieur • 418 286-3597

## SAINT-LAMBERT-DE-LAUZON

### **FERME EXPÉRIMENTALE**

1617, rue du Pont  
Saint-Lambert-de-Lauzon (Québec) G0S 2W0

Téléphone • 418 889-9950 (en saison)  
Télécopieur • 418 889-9466

**Cultivons l'avenir 2**

Une initiative fédérale-provinciale-territoriale

Canada 

Québec 

