

PLAN STRATÉGIQUE

2010  
2015

MAI 2010

**ÉTS**

Le génie pour l'industrie

École de  
technologie  
supérieure

# L'ÉTS AU CŒUR DE L'INNOVATION



PLAN STRATÉGIQUE 2010-2015

## TABLE DES MATIÈRES

Mot du directeur général . . . . .	3
Des défis à la mesure de l'ÉTS . . . . .	4
Un établissement universitaire unique . . . . .	5
Plan stratégique de l'ÉTS . . . . .	11
Priorités découlant de la vision . . . . .	15
Objectifs stratégiques et opérationnels relevant de chacune des priorités du plan stratégique . . . . .	16



## MOT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

En cette période de bouleversements mondiaux de toutes sortes, de nombreux défis se posent au monde universitaire et à l'École de technologie supérieure en particulier.

Plus que jamais, les milieux industriel, économique et scientifique ont besoin d'ingénieurs hautement qualifiés et de résultats de recherche contribuant au progrès et au bien-être de la société.

Les plans de développement présentés antérieurement s'inscrivaient dans la continuité des actions de l'ÉTS en prenant en considération les tendances du moment. Ce plan stratégique 2010-2015, tout en s'inspirant des succès remportés par l'École durant les dernières années, tente surtout d'apporter des réponses aux changements profonds qui affectent la réalité de l'École.

Il était important que l'ÉTS se donne le temps de réflexion nécessaire à l'élaboration de la planification stratégique, favorise une grande participation au sein de la structure et choisisse un processus participatif non seulement pour la conception du plan, mais aussi pour son appropriation et sa mise en œuvre éventuelle.

De nombreuses personnes des divers paliers de la structure organisationnelle de l'École ont été intégrées dans le processus d'élaboration du plan : les membres du conseil d'administration, les cadres supérieurs, les cadres, les directeurs de département et du service des enseignements généraux, les professeurs et les maîtres d'enseignement. Le processus de planification stratégique a été alimenté par une réflexion constante, qui a suscité la contribution et la créativité de tous et laissé un espace suffisant pour encourager de nouvelles stratégies et idées. L'opinion de chaque membre a été prise en considération.

La participation exceptionnelle de la communauté universitaire à l'élaboration de ce plan stratégique a soulevé un grand intérêt, a permis de réfléchir collectivement aux orientations que l'ÉTS doit prendre et a suscité une meilleure compréhension de ses priorités au cours des prochaines années. Cette synergie organisationnelle a mis à contribution de très nombreuses personnes, de sorte que le plan stratégique devient le plan de tous les membres de la communauté qui s'associent et qui collaborent à sa réussite.

Le meilleur des plans stratégiques ne pourra jamais être réalisé sans l'engagement de tous. Il est nécessaire que tous les membres de la communauté s'en approprient les priorités et les objectifs et que nous utilisions tous ensemble nos compétences pour les réaliser. La contribution de chacun est nécessaire. Les défis sont importants. Ils devront être relevés ensemble parce que tout le personnel de l'École aspire à faire de l'ÉTS un grand établissement universitaire en réalisant de grands projets collectifs.

Les différents acteurs de l'École se sentent heureux d'y vivre parce qu'il est possible de s'y épanouir, de développer ses compétences, d'être reconnu pour le travail réalisé, et de travailler dans un climat serein à l'amélioration continue de la qualité des services et à l'atteinte des objectifs de l'École.

Yves Beauchamp

## DES DÉFIS À LA MESURE DE L'ÉTS

Le développement de l'ÉTS au cours des prochaines années repose sur les succès obtenus durant les dernières années et sur sa volonté de se positionner, au sein des écoles et des facultés d'ingénierie, comme un leader de la formation et de la recherche appliquées en génie et en technologie.

Les nombreux succès de l'ÉTS, guidés par le dernier plan de développement, se caractérisent par un accroissement de la clientèle étudiante au premier cycle et aux cycles supérieurs, par une augmentation importante de diplômés à tous les cycles, par un important engagement des professeurs dans des contrats et des recherches subventionnées, par des avancées majeures des chercheurs dans leurs champs de recherche, par des associations et des collaborations avec des entreprises, par la représentativité des clubs étudiants dans les compétitions de grande envergure et par le développement physique de son campus.

Il existe aujourd'hui un contexte tout à fait particulier qui permet à l'ÉTS de prendre un autre élan important pour son développement. Plus que jamais, la mission de l'École s'inscrit dans le prolongement de la quête que le Québec entend poursuivre dans sa croissance technologique et économique.

Les effets de la mondialisation sont de plus en plus présents : la compétition importante des pays émergents, les produits extérieurs qui envahissent les marchés, le savoir qui se démocratise grâce aux modes de communication. Certains secteurs industriels sont affectés par ces effets et cherchent à mieux se positionner sur la scène internationale.

Il devient de plus en plus essentiel de favoriser et de renforcer la complémentarité et la synergie entre tous les acteurs associés à la recherche et aux transferts de ses résultats, de participer à l'échelle internationale aux grands travaux de recherche, d'exercer un leadership en innovation liée étroitement au milieu industriel et de contribuer ainsi à l'innovation industrielle dont le Québec a besoin.

En cette période de turbulences économiques, de nombreux défis se posent au monde universitaire et à l'ÉTS en particulier. Dans un avenir rapproché, le monde économique et scientifique aura besoin plus que jamais d'ingénieurs hautement qualifiés et des résultats de recherche capables d'assurer le progrès et le bien-être de la société québécoise.

## UN ÉTABLISSEMENT UNIVERSITAIRE UNIQUE

L'École de technologie supérieure, en tant qu'établissement universitaire, cherche constamment à arrimer le monde industriel et des affaires avec le milieu universitaire. Ce rapprochement prend toute sa signification dans la gouvernance, l'enseignement et la recherche réalisés à l'ÉTS.

### LA GOUVERNANCE

L'une des caractéristiques uniques de l'ÉTS réside dans la représentation importante du monde industriel et des affaires au sein de ses instances décisionnelles. Ainsi, la plus haute instance décisionnelle de l'ÉTS, le conseil d'administration, est composée dans une proportion de 50 % de représentants appartenant au monde industriel, son comité exécutif en compte 80 %, et la commission des études, 30 %.

### L'ENSEIGNEMENT

L'ÉTS existe fondamentalement pour former des ingénieurs et se distingue de tous les autres établissements universitaires du Québec par le partenariat dynamique qu'elle a su développer avec les PME et les grandes industries.

L'ÉTS attire dans ses programmes d'enseignement des étudiants du Québec, du Canada et de plusieurs autres pays. L'ÉTS se différencie

des autres établissements universitaires par la formation antérieure de sa clientèle de premier cycle, qui provient principalement des programmes de formation professionnelle de niveau collégial et désire se doter d'une solide formation en génie.

Plus de la moitié des étudiants inscrits à l'ÉTS provient des différentes régions du Québec. Cette particularité a un effet sur le taux de placement des diplômés qui atteint 100 %.

Ses programmes se rattachent aux trois cycles universitaires et sont offerts aux étudiants à temps complet et à temps partiel. Ils sont élaborés pour répondre aux besoins de l'industrie. Les stages, les travaux pratiques, les laboratoires donnent une distinction particulière au contenu des programmes offerts à l'ÉTS. Cette dernière a su développer au cours des années un solide système coopératif appuyé par un réseau d'entreprises présentes dans tout le Québec et à l'étranger.

Chaque année, plus de 2000 étudiants de l'ÉTS effectuent des stages dans près de 1100 entreprises, ce qui représente des revenus annuels de 25 millions \$ pour les étudiants.

L'École peut faire état de résultats bien établis et reconnus, entre autres : annuellement, 25 % des nouveaux ingénieurs du Québec sont formés à l'ÉTS; 21 % de ses 5500 étudiants sont inscrits aux cycles supérieurs, dont 6 % au doctorat; elle occupe le 3<sup>e</sup> rang au Canada quant au nombre d'ingénieurs diplômés annuellement; elle offre 45 programmes aux trois cycles universitaires, le taux de placement des diplômés est de 100 %, les subventions de recherche sont en forte croissance; elle a tissé des liens privilégiés avec l'industrie; elle exerce un leadership dans la réalisation du projet du Quartier de l'innovation à Montréal; elle poursuit son expansion internationale en ce qui a trait à la recherche et au recrutement étudiant.



## UN ÉTABLISSEMENT UNIVERSITAIRE UNIQUE

Former des ingénieurs de qualité signifie non seulement transmettre des connaissances en génie mais aussi des compétences en communication et une compréhension des actions du travail de l'ingénieur sur l'environnement. Les ingénieurs devront être capables d'analyser les incidences environnementales, culturelles, économiques et sociales du génie et d'appliquer les concepts du développement durable.

De nos jours, le savoir international et la sensibilité interculturelle des ingénieurs sont nécessaires à tous les niveaux d'études pour comprendre les besoins des clients et les produits du marché. Il est important de diplômé des étudiants qui soient en mesure d'apporter leur contribution professionnelle dans un marché global exigeant des habiletés interculturelles.

### LA RECHERCHE

L'ÉTS se distingue en tant qu'université de recherche appliquée et de transfert technologique orientés vers les industries. Les ressources humaines de qualité de l'École, grâce à leurs recherches, participent

au développement de la connaissance scientifique et au transfert technologique.

Elles apportent ainsi des réponses concrètes à des problématiques complexes, soutiennent l'innovation, participent au développement économique du Québec et du Canada, et répondent à des besoins de la société. Ces pratiques, basées sur l'ouverture et la coopération, se traduisent par des interactions continues entre les acteurs de l'ÉTS et ceux du monde industriel.

Les problèmes à solutionner sont complexes et supposent la connaissance, l'expertise et l'expérience relevant de plusieurs disciplines et plusieurs lieux d'intervention. Il devient essentiel, pour proposer les meilleures solutions, de favoriser la multidisciplinarité des expertises et d'entretenir une culture de collaboration et de partenariat entre les chercheurs de l'École et le monde industriel.

La synergie entre les entreprises et l'École est l'une des forces de l'École. Elle permet de travailler – ensemble – à la résolution de

## UN ÉTABLISSEMENT UNIVERSITAIRE UNIQUE

problématiques industrielles. Cette mise en commun des ressources vise à tirer le meilleur parti de l'ingéniosité des chercheurs de l'École et de ceux de l'entreprise.

En travaillant ensemble, les entreprises et l'ÉTS ont démontré que les partenariats dynamiques sont le fondement de remarquables réalisations. Leur succès enrichit les programmes de formation et de recherche de l'École tout en apportant des avantages concrets aux entreprises.

La recherche et le transfert technologique occupent une place considérable dans les activités de l'École. Les subventions et les contrats de recherche avec le monde industriel et économique sont en progression constante et demeurent équilibrés.

Le niveau d'activités de R-D en partenariat dépasse, toute proportion gardée, celui de la majorité des universités canadiennes. L'École compte au-delà de 200 entreprises partenaires dans le cadre de recherches orientées vers des applications industrielles et de transfert

technologique. Avec ses dix chaires de recherche et des dizaines de groupes de recherche, les fonds de R-D représentent près de 20 millions\$, dont au moins 50 % proviennent de l'industrie, soit le plus haut pourcentage parmi les universités canadiennes.

Ainsi, l'ÉTS apporte d'une façon significative une réponse aux préoccupations du Québec qui cherche à valoriser les résultats de la recherche appliquée, grâce aux transferts technologiques, à la commercialisation et à l'innovation. De plus, l'association entre les chercheurs de l'École et des partenaires nationaux et internationaux issus du monde universitaire et industriel laisse présager un développement important de l'internationalisation de la recherche. C'est dans ce cadre élargi de la recherche en génie que l'ÉTS entend relever les défis sociaux, économiques et environnementaux qui animent la société québécoise.

## UN ÉTABLISSEMENT UNIVERSITAIRE UNIQUE

### L'ÉTS AU CŒUR DE L'INNOVATION

Depuis 1996, l'ÉTS est installée au cœur d'un quartier de Montréal appelé au cours des prochaines années à connaître un développement audacieux sur les plans démographique, scientifique et économique, en concertation avec le monde municipal, industriel, universitaire et la communauté environnante, ayant l'ÉTS pour épicerie : le Quartier de l'innovation.

La création de ce quartier vise la mise en valeur du territoire par une animation dynamique axée sur l'innovation. Ce quartier, où sont déjà présents des joueurs clés dans ce domaine, propose le développement d'une concentration unique d'entreprises et d'institutions de la nouvelle économie du savoir. Pour faciliter l'échange entre le monde industriel et le monde scientifique, le Quartier de l'innovation offrira à ses futurs occupants un accès au savoir, à la recherche et aux équipements les plus modernes.

Ce quartier propose le regroupement d'une communauté dynamique, créative et engagée qui, grâce à une collaboration proactive avec l'ÉTS et en association avec d'autres établissements d'enseignement supérieur, suscite l'attrait et le développement d'entreprises innovantes et de programmes universitaires et scientifiques de portée internationale adaptés aux besoins du milieu. L'ÉTS souhaite que le développement de la vie du quartier se réalise dans le respect de la vie sociale actuelle.

Ce projet essentiel pour le développement de la société québécoise s'inscrit dans le prolongement des stratégies d'innovation que l'ÉTS a développées au cours des dernières années auprès des entreprises désirant travailler étroitement avec l'École à des dossiers d'innovation, comme le Carrefour d'innovation INGO – les lettres IN pour innovation et les lettres GO évoquant le mouvement et le dynamisme –, le CENTECH (Centre de l'entrepreneuriat technologique de l'ÉTS), le CETT (Centre d'expérimentation et de transfert technologique).

Le succès des dernières années permet à l'ÉTS de croire en l'avenir et d'accentuer les réalisations de qualité. Il est permis de croire que l'ÉTS, au cours des prochaines années, aura à son actif de nouvelles réalisations importantes dans le domaine de l'enseignement, de la recherche et des services à la communauté. C'est dans cet esprit que le plan stratégique 2010-2015 est présenté.

### LE PLAN STRATÉGIQUE

Le processus de l'élaboration de planification stratégique s'est échelonné sur une période de 12 mois. La démarche retenue s'inscrit dans une consultation en cascade allant des cadres supérieurs jusqu'à l'ensemble des personnels de l'ÉTS.

## UN ÉTABLISSEMENT UNIVERSITAIRE UNIQUE

D'abord, une série de rencontres regroupant les cadres supérieurs a permis de rédiger un document de travail présentant la mission, la vision, les valeurs et les priorités de l'établissement.

Ce document de travail a été présenté aux cadres et aux membres du conseil d'administration dans le but de recueillir leurs réactions et d'identifier les objectifs opérationnels. Une nouvelle version a été élaborée suite à cette séance de travail. Puis, cette dernière version, présentant les éléments de la planification stratégique, a été acheminée pour consultation à l'ensemble du personnel.

Ce processus a mené à l'élaboration du plan stratégique de l'ÉTS 2010-2015.

Ce plan présente la mission de l'ÉTS, la vision qu'elle se donne, de même que les valeurs qui guident le comportement des différents acteurs de l'ÉTS.

Avec ce plan, l'ÉTS se fixe des défis importants pour accélérer son développement. Il met

l'accent sur cinq priorités à respecter au cours des prochaines années : Former des ingénieurs de haute qualité pour le développement économique du Québec, recruter des ressources de talent, intensifier la collaboration de recherche avec des partenaires industriels, accentuer l'innovation et le transfert technologique en association avec les entreprises, et gérer d'une façon efficiente et synergique les ressources de l'École. Ces priorités pavent la voie au développement du plan stratégique.

### LE SUIVI DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

La planification stratégique est d'abord et avant tout un outil de gestion qui indique les grandes priorités et les objectifs qui en découlent, ainsi que la réalisation de ceux-ci dans les différents services de l'ÉTS.

L'efficacité de la planification stratégique repose sur la responsabilisation des personnes identifiées pour la mise en œuvre du plan. Cette responsabilisation se traduit essentiellement

par un suivi régulier de la réalisation des différents objectifs de la planification stratégique. L'évaluation de l'atteinte de chaque objectif stratégique nécessite d'identifier un ensemble d'indicateurs permettant de mesurer le niveau de réalisation de chaque objectif stratégique.

Chaque année, le personnel cadre est invité à préciser les indicateurs qui serviront à mesurer les objectifs qui relèvent de sa compétence. Annuellement, chaque personne responsable de la mise en œuvre de ses objectifs stratégiques en évaluera le progrès, à l'aide d'indicateurs identifiés au préalable, en comparant le résultat attendu avec la situation actuelle.

Le plan stratégique est évolutif, comme le milieu dans lequel il s'insère. À cet égard, il devra être revu périodiquement et lui apporter, au besoin, les ajustements qui s'imposent.



## PLAN STRATÉGIQUE DE L'ÉTS

Le plan stratégique 2010-2015 s'inscrit directement dans le cadre de la mission fondamentale de l'ÉTS. Il explicite la vision de l'École et définit les valeurs supportant cette vision, de façon à relever concrètement le défi de son développement au cours des prochaines années.

Outre le rappel de la mission de l'ÉTS, l'énoncé de la vision de son développement et la définition des valeurs inhérentes à cette vision, le plan stratégique inclut aussi les priorités, les objectifs stratégiques, les actions qui en découlent, de même qu'une feuille de route des mesures à prendre ultérieurement (indicateurs de performance, responsabilités), notamment pour lever les contraintes internes et atteindre les résultats attendus.



### RAPPEL DE LA MISSION DE L'ÉTS

*L'École a pour objet l'enseignement universitaire et la recherche en génie d'application et en technologie, en vue du développement technologique et économique du Québec. Dans le cadre de cet objet, en liaison avec l'industrie, l'École oriente ses activités de façon particulière vers l'enseignement coopératif ainsi que la recherche appliquée et le transfert technologique.*

L'ÉTS attire dans ses programmes d'enseignement des étudiants du Québec, du Canada et d'autres pays. Ces programmes se situent aux trois cycles universitaires et sont offerts aux étudiants à temps complet et à temps partiel.



### ÉNONCÉ DE LA VISION DU DÉVELOPPEMENT DE L'ÉTS

Pour atteindre les objectifs décrits dans un plan stratégique, il est important qu'une vision l'oriente et qu'elle soit partagée par ceux qui auront à le mettre en œuvre. Il devient nécessaire de passer d'une dispersion des efforts du personnel à une mobilisation collective de ceux-ci, orientés vers la réalisation de la même vision.

La vision n'est pas une idée abstraite. Elle est palpable, elle crée l'espoir, elle est le rêve à partir duquel les objectifs stratégiques à réaliser sont développés. Elle est inspirante, mobilisatrice et donne l'envie à chacun de s'y engager, et suscite l'enthousiasme chez les personnels de l'ÉTS.

## PLAN STRATÉGIQUE DE L'ÉTS

**Au cours des prochaines années, l'ÉTS cherchera à concrétiser la vision suivante :**

*Exercer un rôle de leader, au sein des écoles et des facultés d'ingénierie, en formation, en recherche appliquée et en innovation.*

### VALEURS PROPRES À LA VISION

Pour concrétiser cette vision, il faut compter sur un personnel qui adoptera les comportements nécessaires à sa réalisation. Chacun des membres du personnel doit se sentir concerné dans ses gestes quotidiens. Les valeurs constituent l'âme d'une organisation, c'est ce qui modèle le comportement des employés, c'est ce qui définit sa culture propre.

**L'ÉTS s'engage à prioriser au cours des prochaines années, chez le personnel de l'École, les valeurs suivantes :**

#### → LA POURSUITE DE L'EXCELLENCE

L'ÉTS favorise l'atteinte de l'excellence dans la formation qu'elle dispense, dans la recherche qu'elle effectue et dans les services qu'elle rend à la communauté.

#### → L'INNOVATION

L'ÉTS, grâce à la contribution de son personnel, met en place des conditions favorables pour susciter les idées nouvelles, les réaliser ou les améliorer, dans les domaines de l'enseignement, de la recherche et des services à offrir à la collectivité.

#### → L'ACCESSIBILITÉ

L'ÉTS demeure accessible à toute personne qui désire fréquenter ses programmes avec la préparation adéquate, aux entreprises qui sollicitent ses expertises et à la collectivité qui requiert sa participation au développement social, économique et scientifique.

## PLAN STRATÉGIQUE DE L'ÉTS

### → LA COMMUNICATION

L'ÉTS privilégie des communications ouvertes, claires, accessibles, crédibles et de qualité avec l'ensemble de la communauté universitaire, avec tous ses partenaires et autres intervenants dans la réalisation de ses objectifs.

### → LA COLLABORATION

Les étudiants, les diplômés, les professeurs, les maîtres d'enseignement, les chargés de cours, les administrateurs, les partenaires du milieu économique, politique et industriel s'associent pour développer la mission de l'ÉTS dans un esprit de collaboration.

### → L'APPARTENANCE

Tous les personnels de l'ÉTS partagent avec fierté le sentiment de faire partie intégrante de l'École, adhèrent à ses valeurs et ont le désir de s'investir dans leur milieu de travail.

### → LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET LA RESPONSABILITÉ SOCIALE

La communauté de l'ÉTS est sensibilisée, dans toutes ses activités, au caractère indissociable des dimensions environnementale, sociale et économique des interventions professionnelles de ses futurs diplômés, et elle est encouragée à prendre les mesures appropriées pour démontrer son engagement envers le développement durable.

Il devient impératif de faire partager ces valeurs à l'ensemble des personnels de l'École, afin qu'ils les intègrent, les soutiennent, et les traduisent dans leurs comportements au travail. Ils contribuent ainsi, chacun à leur niveau, à l'atteinte de la vision de l'École.



## PRIORITÉS DÉCOULANT DE LA VISION

LES CINQ PRIORITÉS QUI SUIVENT S'INFLUENCENT MUTUELLEMENT POUR CONCRÉTISER LA VISION DE L'ÉTS AU COURS DES CINQ PROCHAINES ANNÉES.

### 1 Former une main-d'œuvre hautement qualifiée en vue du développement technologique et économique du Québec

Le Québec a besoin, plus que jamais, d'ingénieurs hautement qualifiés qui pourront apporter une contribution au développement économique du Québec. L'ÉTS joue un rôle important dans la qualité de cette formation qui doit toujours être adaptée aux besoins d'innovation des entreprises.

L'institution est préoccupée par une amélioration continue des programmes d'études, des enseignements, du système coopératif, des clubs étudiants et de la participation aux travaux de recherche des professeurs.

### 2 Recruter les professeurs et les maîtres d'enseignement qui présentent une perspective élevée de développement de carrière, des chargés de cours aguerris et reconnus pour leur grande compétence, ainsi que des étudiants qui offrent un bon potentiel de réussite, notamment aux cycles supérieurs

Le recrutement des étudiants aux cycles supérieurs s'appuie sur une base solide de candidats au premier cycle ainsi que sur le recrutement national et international. Les professeurs jouissant d'une notoriété scientifique et professionnelle exercent un pouvoir d'attraction certain sur les étudiants des cycles supérieurs. Il faut aussi compter sur la performance de tous les membres du personnel pour atteindre le développement visé par l'ÉTS.

### 3 Intensifier, en association avec des partenaires industriels, universitaires et gouvernementaux, l'élaboration et la mise en œuvre de programmes de recherche, de développement et d'innovation reconnus sur les plans national et international

La recherche est au cœur du développement de l'ÉTS, elle est le reflet de son dynamisme, elle est sa force motrice, elle est déterminante pour le développement des programmes de cycles supérieurs et pour une reconnaissance nationale et internationale.

L'association de l'ÉTS avec des partenaires industriels québécois, nationaux et internationaux laisse présager un développement important au cours des prochaines années.

Pour augmenter sa présence au niveau national et international, l'ÉTS met en place les conditions favorisant la formation d'unités de recherche capables de bien se positionner, adhère à de grands réseaux de chercheurs, diffuse des résultats de recherche, fait la promotion de l'excellence de ses professeurs.

### 4 Accentuer l'innovation ouverte et le transfert technologique en association avec les entreprises

Pour un avenir prometteur, il devient plus essentiel que jamais de mobiliser tous les acteurs scientifiques, industriels et gouvernementaux afin de contribuer au développement et au rayonnement du Québec de demain. À cet effet, l'ÉTS constitue un des moteurs de l'amélioration de la qualité et de l'innovation

## L'ÉTS AU CŒUR DE L'INNOVATION

vation grâce à ses réalisations liées à la formation appliquée en génie et en technologie, et au transfert technologique en entreprise.

Les actions de l'ÉTS s'inscrivent parfaitement dans les orientations de la stratégie québécoise de la recherche et de l'innovation.

### 5 Gérer de façon efficiente et synergique les ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles de l'École

Située au cœur d'un développement urbain important, l'ÉTS au cours des dernières années s'est dotée d'un campus urbain qui poursuivra son essor au cours des prochaines années. C'est dans ce contexte qu'elle deviendra un des principaux leviers de la croissance du futur Quartier de l'innovation.

Les ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles de l'École seront grandement mises à contribution pour gérer d'une façon efficiente l'organisation actuelle et le développement de l'ÉTS.

## OBJECTIFS STRATÉGIQUES ET OPÉRATIONNELS RELEVANT DE CHACUNE DES PRIORITÉS DU PLAN STRATÉGIQUE



### FORMER UNE MAIN-D'ŒUVRE HAUTEMENT QUALIFIÉE EN VUE DU DÉVELOPPEMENT TECHNOLOGIQUE ET ÉCONOMIQUE DU QUÉBEC

#### Assurer la qualité et l'amélioration continue des programmes d'études

- Évaluer les programmes d'enseignement à tous les cycles de formation
- Évaluer d'une façon continue les programmes en lien avec les besoins de l'industrie
- Adapter les programmes aux nouvelles normes du BCAPG
- Inclure des éléments de formation adaptés aux besoins d'innovation en entreprise
- Étendre le système d'enseignement coopératif aux cycles supérieurs
- Intégrer la dimension internationale dans les programmes de formation
- Apporter un soutien pédagogique aux professeurs, aux maîtres d'enseignement et aux chargés de cours
- Renouveler les équipements de formation de façon continue
- Uniformiser au premier cycle les contenus des plans de cours, des travaux pratiques et des laboratoires, ainsi que les modes d'évaluation
- Mettre en ligne les plans de cours et leur cheminement universitaire
- Augmenter la proportion des cours offerts par des professeurs réguliers au premier cycle
- Assurer la collaboration entre les départements et le Service des enseignements généraux

#### Élaborer de nouveaux programmes d'études et de formation selon les besoins identifiés

- Identifier de façon continue les occasions de développement de nouveaux programmes
- Favoriser la multidisciplinarité lors de l'élaboration des nouveaux programmes
- Offrir des formations non créditées selon la demande du milieu
- Analyser la pertinence d'offrir l'enseignement en anglais aux cycles supérieurs



#### Offrir un environnement éducatif innovant et stimulant

- Réaliser un projet pilote sur l'utilisation de portables dans les cours par les étudiants
- Améliorer les conditions d'apprentissage et d'enseignement
- Réduire la durée moyenne des études
- Augmenter le taux de diplomation à tous les cycles
- Développer des projets innovateurs et créatifs afin d'améliorer les conditions d'apprentissage et d'enseignement
- Améliorer l'approche client dans tous les services interagissant avec l'étudiant
- Accroître le soutien à l'organisation des activités parascolaires, scientifiques, sociales et culturelles

#### Accentuer la collaboration avec les établissements universitaires et les collèges et cégeps

- Renforcer les collaborations existantes entre l'ÉTS et les collèges et cégeps
- Encourager les professeurs à s'associer à d'autres établissements universitaires visant un financement d'activités conjointes
- S'associer dans l'organisation de colloques conjoints

## OBJECTIFS STRATÉGIQUES ET OPÉRATIONNELS RELEVANT DE CHACUNE DES PRIORITÉS DU PLAN STRATÉGIQUE



RECRUTER LES PROFESSEURS ET LES MAÎTRES D'ENSEIGNEMENT QUI PRÉSENTENT UNE PERSPECTIVE ÉLEVÉE DE DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE, DES CHARGÉS DE COURS AGUERRIS ET RECONNUS POUR LEUR GRANDE COMPÉTENCE, AINSI QUE DES ÉTUDIANTS QUI OFFRENT UN BON POTENTIEL DE RÉUSSITE, NOTAMMENT AUX CYCLES SUPÉRIEURS

**Recruter des ressources professorales présentant un potentiel d'atteinte d'une reconnaissance nationale ou internationale**

- Établir un plan d'embauche institutionnel en lien avec le Plan de recherche stratégique
- Recruter des professeurs qui jouissent déjà d'une reconnaissance nationale ou internationale
- Faire mieux connaître la réputation scientifique de l'École

**Mettre en œuvre des stratégies visant à augmenter le taux de recrutement de professeurs féminins**

- Privilégier à compétences égales un professeur féminin lors de la sélection
- Privilégier à compétences égales un maître d'enseignement féminin lors de la sélection
- Supporter financièrement les excellentes étudiantes ayant le potentiel de devenir professeures

**Offrir aux professeurs recrutés les meilleures conditions possibles d'enseignement et de recherche**

- Offrir les meilleures conditions d'embauche, d'aide et d'accompagnement pédagogique
- Favoriser l'intégration des nouveaux professeurs dans les équipes de recherche
- Mettre sur pied un service d'accueil des nouveaux professeurs
- Favoriser l'apprentissage de la langue française chez les professeurs dont le français n'est pas la langue maternelle



**Augmenter, notamment aux cycles supérieurs, le nombre d'étudiants nationaux et internationaux présentant une solide formation et un fort potentiel d'excellence**

- Élaborer un plan d'action de recrutement étudiant en fonction des types de la clientèle nationale du 1<sup>er</sup> cycle et des cycles supérieurs
- Concevoir des stratégies de recrutement des étudiants aux cycles supérieurs compatibles avec les thèmes de recherche des professeurs
- Offrir des bourses compétitives aux étudiants des cycles supérieurs possédant un haut niveau d'excellence
- Développer des stratégies de recrutement aux cycles supérieurs visant les étudiants du premier cycle
- Développer des approches ciblées de recrutement international
- Appliquer des pratiques éprouvées pour le recrutement d'étudiantes

**Améliorer le processus d'accueil, d'intégration sociale et professionnelle et d'encadrement des étudiants inscrits aux cycles supérieurs**

- Améliorer les approches concernant les étudiants internationaux
- Mettre en place les conditions qui supportent l'intégration sociale des étudiants
- Encadrer les étudiants dans leur cheminement universitaire
- Offrir régulièrement aux personnels des sessions de sensibilisation aux autres cultures

## OBJECTIFS STRATÉGIQUES ET OPÉRATIONNELS RELEVANT DE CHACUNE DES PRIORITÉS DU PLAN STRATÉGIQUE



INTENSIFIER, EN ASSOCIATION AVEC DES PARTENAIRES INDUSTRIELS, UNIVERSITAIRES ET GOUVERNEMENTAUX, L'ÉLABORATION ET LA MISE EN ŒUVRE DE PROGRAMMES DE RECHERCHE, DE DÉVELOPPEMENT ET D'INNOVATION RECONNUS SUR LES PLANS NATIONAL ET INTERNATIONAL

### Accroître la création du savoir, son partage et sa diffusion

- Accroître les activités de recherche en collaboration avec l'industrie
- Partager les réalisations scientifiques entre les membres de l'ÉTS et ceux de l'industrie
- Accroître la présence de l'ÉTS dans les médias
- Favoriser la diffusion des publications scientifiques

### Accroître la reconnaissance internationale dans les domaines et axes de recherche identifiés dans le Plan de recherche stratégique de l'ÉTS

- Augmenter le nombre de demandes de financement de projets de recherche
- Favoriser les collaborations scientifiques internationales
- Soutenir l'organisation de congrès nationaux et internationaux, de colloques ainsi que d'activités d'échanges avec l'industrie
- Faciliter la participation des professeurs à des concours et événements en vue de l'obtention de prix ou de témoignages de reconnaissance externe

### Développer de nouveaux domaines de recherche porteurs d'avenir

- Développer de nouveaux secteurs de recherche selon les axes du Plan de recherche stratégique en matière de domaines porteurs
- Encourager à l'interne la formation d'équipes de recherche multidisciplinaires
- Augmenter le nombre de chaires de recherche

### Améliorer les conditions de soutien à la recherche

- Mettre en place un réseau de coordonnateurs départementaux en lien avec le Décanat à la recherche et au transfert technologique
- Améliorer l'accompagnement pour la préparation des demandes de fonds de recherche
- Réviser les procédures et politiques encadrant la recherche
- Améliorer l'attribution et l'utilisation des laboratoires et des espaces pour les étudiants de cycles supérieurs



### Accroître le partenariat et le réseautage avec l'industrie et avec d'autres établissements universitaires, tant sur le plan national que sur le plan international

- Participer activement à des consortiums internationaux de recherche
- Réaliser la mise en commun d'équipements avec des établissements et des industries
- Soutenir les professeurs désirant développer des missions exploratoires de recherche
- Encourager les professeurs à intégrer les réseaux de recherche
- Développer une meilleure coordination des relations internationales pour un arrimage efficace à des réseaux internationaux

### Favoriser la participation des professeurs et des étudiants inscrits aux cycles supérieurs à des réseaux internationaux selon les axes de recherche privilégiés

- Favoriser la présence de directeurs d'équipe de recherche à des événements ciblés
- Confier à un coordonnateur la mise en commun d'expertise multidisciplinaire et interdépartementale
- Intégrer des étudiants à des projets de recherche internationaux

## OBJECTIFS STRATÉGIQUES ET OPÉRATIONNELS RELEVANT DE CHACUNE DES PRIORITÉS DU PLAN STRATÉGIQUE

# 4

### ACCENTUER L'INNOVATION OUVERTE ET LE TRANSFERT TECHNOLOGIQUE EN ASSOCIATION AVEC LES ENTREPRISES

**Créer des masses critiques, mettant en réseau des chercheurs universitaires et industriels ainsi que des étudiants inscrits aux cycles supérieurs, dans les domaines et axes de recherche identifiés dans le Plan de recherche stratégique ainsi que dans des champs d'intérêt pour l'industrie**

- Réserver des postes de professeurs permettant la création d'une masse critique d'expertise
- Favoriser l'insertion de professeurs dans des équipes de recherche
- Favoriser la participation des chercheurs à des domaines complémentaires au génie

**Mettre en place des pratiques favorisant l'innovation ouverte avec l'industrie**

- Promouvoir le programme en gestion de l'innovation
- Augmenter les maillages avec l'industrie
- Développer le Carrefour d'innovation INGO et son animation
- Diffuser les formations offertes par CITÉ
- Accroître la présence de l'ÉTS dans des consortiums, notamment dans les secteurs de la santé, des textiles et des technologies vertes.



**Accentuer la valorisation des résultats de la recherche**

- Sensibiliser les professeurs à l'importance de la valorisation de la recherche
- Valoriser l'obtention de brevets
- Accentuer la participation à des consortiums de recherche tels que le CRIAQ et PROMPT
- Développer une meilleure concertation entre le CENTECH et le CETT

**Participer en association avec les industries au transfert et aux retombées commerciales des résultats de recherche**

- Accélérer les transferts industriels
- Accompagner les entreprises jusqu'à la valorisation des produits

## OBJECTIFS STRATÉGIQUES ET OPÉRATIONNELS RELEVANT DE CHACUNE DES PRIORITÉS DU PLAN STRATÉGIQUE



### GÉRER DE FAÇON EFFICIENTE ET SYNERGIQUE LES RESSOURCES HUMAINES, FINANCIÈRES, MATÉRIELLES ET INFORMATIONNELLES DE L'ÉCOLE

#### Développer les actifs immobiliers et fonciers de l'École en lien avec le Plan directeur en fonction des grands axes de développement stratégique, notamment l'accroissement des activités et des besoins de l'École, le Quartier de l'innovation et le partenariat avec l'industrie.

- Réaliser les projets de construction du campus intégré de l'ÉTS, au centre ville de Montréal
- Évaluer les possibilités d'intégrer l'édifice du Planétarium aux actifs de l'École
- Préparer un plan directeur d'aménagement des espaces de recherche
- Offrir un environnement physique qui réponde aux besoins de la communauté universitaire

#### Élargir les sources de financement de l'ÉTS

- S'assurer du financement adéquat de l'École
- Évaluer la possibilité d'une 3<sup>e</sup> campagne de financement par le Fonds de développement de l'ÉTS
- Assurer une veille des possibilités de financement des ministères au provincial et au fédéral
- Prévoir des sources additionnelles de financement

#### Accentuer la compréhension et la promotion de la politique de développement durable ainsi que de son Plan d'action

- Poursuivre la mise en application du Plan d'action de la politique de développement durable
- Promouvoir le développement durable au sein des programmes de formation

- Former les personnels aux dimensions du développement durable
- Intégrer dans l'aménagement physique de l'École des aspects du développement durable

#### Exercer un leadership dans le développement des technologies de l'information dans la perspective d'un campus numérique

- Élaborer un plan directeur du campus numérique
- Énoncer des lignes directrices sur l'aménagement technologique des locaux d'enseignement dans un contexte de campus numérique

#### Exercer un leadership auprès des entreprises et des intervenants du milieu reliés au développement du Quartier de l'innovation

- Participer activement à la réalisation du Quartier de l'innovation
- Assurer un leadership auprès des organismes et entreprises locaux
- Promouvoir en continu le concept du Quartier de l'innovation

#### Augmenter le rayonnement de l'ÉTS sur les plans local, national et international

- Élaborer et mettre en application la Politique d'internationalisation de l'ÉTS
- Accentuer la présence de l'École sur la scène internationale
- Accentuer le développement d'alliances avec les partenaires
- Attirer à l'ÉTS des projets scientifiques stratégiques regroupant des étudiants et des professeurs internationaux actifs dans des centres de recherche industriels en lien avec les secteurs d'excellence de l'École



- Contribuer aux grands débats de la société par l'intermédiaire de nos experts
- Participer activement à la valorisation de la profession d'ingénieur

#### S'assurer d'une communication efficace avec les personnels de l'ÉTS, ses diplômés, sa clientèle étudiante, actuelle et à venir, et ses partenaires

- Élaborer et mettre en application le Plan de communication
- Assurer une communication bidirectionnelle entre la direction de l'ÉTS, ses employés et ses clientèles cibles internes et externes
- Développer des liens étroits avec les diplômés
- Assurer le développement et la mise à jour régulière du site Web de l'École

#### Accentuer des pratiques visant à cultiver la fierté chez tous les personnels

- Intensifier les activités suscitant la fierté
- Institutionnaliser l'attribution de prix de reconnaissance
- Instaurer un séminaire d'accueil à l'intention des nouveaux arrivants à l'École
- Organiser une journée annuelle des anciens de l'École
- Favoriser la promotion interne des personnels

#### Encourager le perfectionnement et le développement continu des compétences de tous les personnels

- Offrir des possibilités de perfectionnement continu à l'ensemble des personnels

- Développer au sein de chacune des unités administratives un plan de perfectionnement
- Développer une stratégie de développement de compétences
- Valoriser l'excellence du travail des personnels de l'ÉTS par rapport aux activités reliées à l'enseignement, à la recherche et aux services offerts
- Créer un prix pour souligner les contributions exceptionnelles de chacun des groupes de personnels

#### Assurer une vigie quant au renouvellement des personnels dans un contexte de nombreux départs à la retraite

- S'assurer de la transmission des connaissances dans le cadre des départs à la retraite, notamment au sein du personnel cadre
- Assurer une transition harmonieuse vers les jeunes professeurs, en enseignement et en recherche, au moment du départ à la retraite des professeurs

#### Actualiser la politique sur la santé et la sécurité au travail

- Réviser la politique sur la santé et la sécurité au travail
- S'assurer de la mise en œuvre de la politique sur la santé et la sécurité au travail
- Élaborer un plan de gestion intégrée de la prévention en santé et sécurité au travail en lien avec la politique sur la santé et la sécurité au travail
- Promouvoir la santé et la sécurité au travail à l'ÉTS
- Former les personnels aux dimensions de la santé et de la sécurité au travail



L'ÉTS AU  
CŒUR DE  
L'INNOVATION

PLAN STRATÉGIQUE

2010  
2015

MAI 2010



**ÉTS**

Le génie pour l'industrie

1100, rue Notre-Dame Ouest  
Montréal (Québec) H3C 1K3

[www.etsmtl.ca](http://www.etsmtl.ca)

L'ÉTS est une constituante  
du réseau de l'Université  
du Québec

Logo FSC