

**ÉTS**

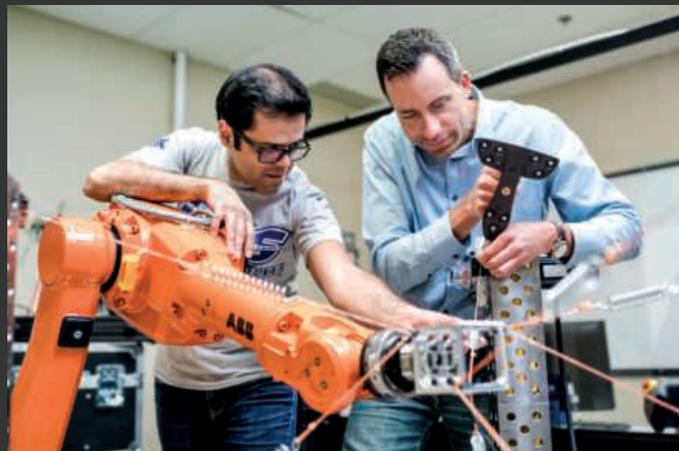
Le génie pour l'industrie

ÉCOLE DE  
TECHNOLOGIE  
SUPÉRIEURE

Université du Québec



Une invitation à  
**repenser, inventer  
et changer** ce qui  
sera déterminant  
pour la société  
de demain.



→ PLAN STRATÉGIQUE

2019

2022

POUR UNE ÉTS AGILE, CRÉATIVE ET HUMAINE

**TABLE**  
**DES**  
**MATIÈRES**



**02** MOT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

**06** MOT DES CADRES SUPÉRIEURS

**08** MOT DU PRÉSIDENT DU CA

**10** UNE SOCIÉTÉ EN PROFONDE TRANSFORMATION

**12** MISSION

**14** VISION

**16** VALEURS

**18** AXES STRATÉGIQUES

**20** CRÉER POUR LA RELÈVE

**22** INVENTER POUR LA SOCIÉTÉ

**24** S'ENGAGER POUR NOTRE COMMUNAUTÉ

**26** CONCLUSION

**27** ANNEXE 1





## **Le savoir au service de l'action!**

Nous évoluons dans un monde en perpétuel changement. Le rôle des ingénieurs est primordial dans cette société en pleine mouvance : la santé, le développement durable, le transport et la démographie figurent, entre autres, au nombre des enjeux auxquels nous sommes confrontés. Le rôle des ingénieurs dans la mise en place de solutions est incontournable. L'ÉTS a été un acteur-clé de ces changements depuis les 45 dernières années ayant formé à ce jour plus de 25 000 diplômés prêts à relever ces défis.

# MOT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

## Un modèle de réussite

Je suis privilégié d'arriver en poste à la direction générale de l'ÉTS à ce moment-ci de son histoire. Je regarde loin en avant, plus déterminé que jamais à en écrire un nouveau chapitre. Cette nouvelle ère s'annonce des plus dynamiques et stimulantes pour notre université avec comme trame de fond, encore et toujours, l'innovation.

L'innovation, c'est notre raison d'être. Notre histoire permet de bien comprendre qu'elle est la grande responsable de notre succès.

Véritable leader dans sa mission axée sur *le génie pour l'industrie*, l'ÉTS est l'une des rares facultés de génie au Canada qui offrent une formation de qualité, pratique et technique en synergie avec les besoins de l'industrie. Elle a fait preuve d'avant-gardisme au moment de sa création, en 1974, en offrant aux diplômés du profil collégial technique la possibilité d'accéder à des études universitaires. Elle a innové en créant le service de l'enseignement coopératif (stages). Elle a mis sur pied les programmes de génie de la construction et de la production automatisée, uniques au Québec. Elle a aussi eu l'audace de s'implanter, à l'aube des années 2000, dans Griffintown, un quartier qui n'avait pas alors l'effervescence qu'on lui connaît aujourd'hui. Cette attitude de fonceur nous confère une couleur unique, un caractère valorisé et reconnu de tous.

## **Nouveau tournant : élargir notre portée et affirmer notre leadership**

L'ÉTS a connu beaucoup de succès et fait la fierté de toute notre communauté. Depuis 45 ans, notre École contribue largement à l'essor industriel du Québec. Si cette contribution a pu être aussi remarquable, c'est parce qu'elle s'est faite dans l'action, par des réalisations concrètes. Cette action a une portée, qu'elle soit académique, communautaire ou sociale. Elle concrétise l'idée d'agir et d'avoir un impact réel et encore plus grand sur la société d'aujourd'hui et celle de demain. C'est le savoir en action!

J'ai la volonté maintenant d'élargir la portée de notre action, de faire écho, et de marquer de notre empreinte le milieu universitaire, entrepreneurial, industriel et des affaires en général, ici dans Griffintown, à Montréal, au Québec, au Canada et dans le monde.

L'ÉTS est une université de nouvelle génération. Nous n'hésitons pas à nous réinventer, que ce soit par la révision de nos programmes, le recrutement de professeurs, l'embauche d'employés et l'acquisition d'espace de nouveau genre pour les cours et les laboratoires. Au cœur des profonds mouvements sociaux d'actualité, nous le faisons aussi en intégrant des principes visant l'équité, une plus grande diversité, plus d'inclusion et une place prépondérante accordée aux femmes en génie. Élargir notre portée passe aussi par ces gestes significatifs pour notre communauté.

Chacun d'entre nous a la capacité d'innover et de contribuer, au quotidien, à l'élargissement de notre action. C'est sur cette nouvelle voie que je souhaite que nous nous engagions ensemble.

# INNOVATION

# RELÈVE

## Miser sur l'innovation et l'humain

L'innovation a toujours fait partie de mon parcours, comme étudiant, comme ingénieur, comme professeur, comme chercheur et comme directeur de département ici à l'ÉTS. Notre vision est de faire de notre ÉTS, ensemble, une grande université à échelle humaine; une cité au sens classique du terme où tous peuvent évoluer, s'émanciper, se respecter, créer, inventer et s'engager pour la relève, pour la société et pour notre communauté.

À l'approche des 50 ans de l'ÉTS, je voudrais qu'ensemble, étudiants, professeurs, employés, partenaires et collaborateurs, nous puissions raconter un demi-siècle d'innovation. Je voudrais que toute la collectivité de l'ÉTS — dont vous faites partie — dérange, ose et change le monde en plaçant, au centre de ses changements, l'innovation et l'humain!



**Professeur François Gagnon, ing., Ph. D.**  
Directeur général

# HUMANAIN



**« Votre expertise et  
votre collaboration  
seront indubitablement  
mises au service de  
l'action! »**



# MOT DES CADRES SUPÉRIEURS

## Pour une ÉTS agile, créative et humaine

Nous sommes très heureux de travailler conjointement à la réalisation de ce Plan stratégique pour notre établissement, en appui au directeur général, et de concert avec les directeurs, les cadres et les membres du personnel de toutes les entités administratives. Ce Plan sera certainement générateur de nouvelles idées et de nouvelles façons de faire, mobilisateur et stimulant pour nous tous! Une série d'actions assurera la concrétisation de cette vision stratégique à l'intérieur d'un plan d'action sur trois ans et qui sera révisé annuellement. Nous aurons le privilège d'y contribuer activement, ensemble, dans nos secteurs d'activités respectifs. Votre expertise et votre collaboration seront indubitablement mises au service de l'action!



**Michel Huneault**

Directeur des affaires  
académiques

**Luc Martin**

Directeur de  
l'immobilier



**Jean Belzile**

Directeur du  
développement  
stratégique et  
des ressources



**Charles Despins**

Directeur des affaires  
professorales, de la  
recherche et des  
partenariats



**Cédric Pautel**

Secrétaire général



**ÉTS**

École pour l'industrie



# MOT DU PRÉSIDENT DU CA

À tous les membres de la communauté ÉTS,

D'entrée de jeu, je tiens à féliciter monsieur François Gagnon à titre de directeur général de l'ÉTS, et je lui souhaite la meilleure des chances dans ce nouveau mandat de cinq ans; un défi à la hauteur de son talent, de ses idées et de son ambition.

Je souhaite aussi saluer chaque employé, que vous soyez professeur, chargé de cours, maître d'enseignement, gestionnaire, professionnel, technicien ou membre du personnel. Grâce à votre savoir-faire, vous avez façonné plusieurs pans de la belle et grande histoire de l'ÉTS et surtout, vous avez contribué à sa réussite.

Résolument tournée vers l'avenir, l'intelligence artificielle, l'internet des objets, l'industrie 4.0, l'entrepreneuriat, le développement durable et tous les enjeux de demain, l'ÉTS se doit de planifier ses actions à long terme et de se doter d'un outil de gestion comme celui du présent Plan stratégique afin de bien aligner ses actions.

Je vous invite à adhérer à ce plan et à voir comment chacun de vos gestes et de vos idées pourra contribuer concrètement à sa réalisation.

Bonne continuation à toutes et à tous!



**Jean-René Halde**

Président du conseil d'administration de l'ÉTS

# UNE SOCIÉTÉ EN PROFONDE TRANSFORMATION

Élaboré à la suite de nombreuses consultations conduites notamment auprès de la communauté de l'ÉTS et lors d'ateliers thématiques, ce Plan stratégique vise à donner à l'École tous les moyens pour former une solide relève. Il vise également à soutenir et à propulser le développement des innovations qui permettront à la société québécoise de faire face aux grands enjeux auxquels elle est, et sera confrontée grâce à l'apport inestimable des ingénieurs formés à l'ÉTS.

## **Ce plan s'articule autour de trois axes principaux : la relève, la société et la communauté.**

Ces axes ont été inspirés par le *Conference Board of Canada* (CBoC) qui, en 2018, alléguait qu'au cours de la prochaine décennie, le monde fera face à des transformations politiques, sociales, environnementales et technologiques qui auront de profondes incidences pour les investisseurs et les entreprises opérant au Canada.

Le CBoC allait même plus loin en mentionnant que la rapidité à laquelle s'opère le changement était une tendance forte qui n'allait que s'intensifier dans tous les secteurs.

Cette tendance qui se veut à la fois défi et leitmotiv, propose des perspectives des plus stimulantes pour un établissement universitaire comme le nôtre et pour tous les membres de sa communauté, étudiants, professeurs et employés. Elle se situe au cœur même de la réflexion que nous devons avoir sur l'évolution de la société. Ce Plan stratégique reflète ce constat.

*« Over the next decade, the world is facing political, social, environmental, and technological transformations that will have profound implications for investors and businesses operating in Canada... Disruption is the overarching trend, with trend lines pointing to greater and more diverse disruption across all sectors. »*

**- Tiré d'un rapport publié en août 2018 par le *Conference Board of Canada* sur les forces définissant le contexte d'affaires canadien.**



## Grands constats et fondements

Les changements dans l'environnement de travail liés à l'automatisation, à la démographie, à l'immigration et à l'inclusion sont majeurs.

---

Les changements climatiques affectent de plus en plus les options énergétiques, la disponibilité de l'eau potable, l'indépendance alimentaire et la santé.

---

De nouvelles technologies de rupture émergent constamment. L'intelligence artificielle, la sécurité informatique, l'internet des objets et les véhicules autonomes ne sont que quelques-unes de ces technologies qui ont, et auront des impacts profonds sur le travail des ingénieurs.

---

Il est impératif d'inclure la notion de développement durable (social, économique et environnemental) dans toutes les facettes de nos décisions et de nos opérations.

---

La diversité au sens large (qu'elle soit culturelle, de pensées, de genres, etc.) est une richesse reconnue pour faire face aux enjeux majeurs.

---

Tout ce qui est évoqué précédemment constitue non seulement des défis sans précédent, mais, surtout, de formidables possibilités. Ces enjeux, locaux comme planétaires, sont une source de motivation et d'effervescence dans un milieu comme le nôtre. Ils stimulent l'imagination des jeunes et insufflent un grand dynamisme qui se répercute dans toutes les sphères de notre quotidien.

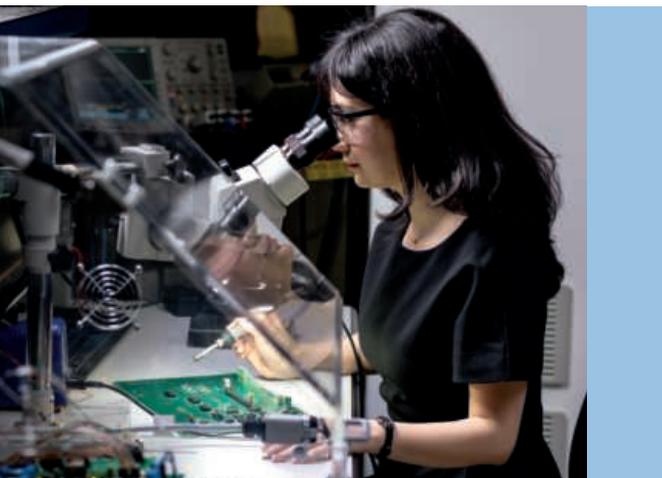
# MISSION

La mission est énoncée dans le premier article des lettres patentes qui ont mené à la création de l'ÉTS en 1974 :

*« 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. »*

La pénurie de main-d'œuvre au Québec, l'importante transformation numérique des entreprises québécoises, particulièrement des PME, et la multitude de grands défis technologiques, scientifiques et sociétaux auxquels nous faisons face intensifient encore davantage l'importance et la pertinence de cette mission qui est la nôtre.





D'ailleurs, le gouvernement du Québec reconnaît cette réalité dans sa nouvelle politique de financement des universités :

*« Dans le contexte d'une société basée sur le savoir et ouverte sur le monde, les universités québécoises doivent plus que jamais contribuer activement au développement social et économique. Cette nouvelle politique vise donc à poursuivre divers objectifs regroupés dans quatre grandes orientations stratégiques qui concernent :*

---

*l'accessibilité aux études universitaires et la réussite des étudiants;*

---

*les besoins de la société et l'ouverture sur le monde;*

---

*la recherche et la création;*

---

*la performance des universités et l'efficacité du système. »*

---

*Le génie pour l'industrie n'est pas seulement une devise, c'est une raison d'être. De concert avec la mission de l'ÉTS, elle est à la base même de notre réussite et nous guide dans notre rôle de plus en plus affirmé de leader canadien et souvent mondial sur un nombre croissant de plans :*

**01**

*l'intérêt des milieux industriels et des affaires pour nos étudiants et nos diplômés : la préparation de nos étudiants au marché du travail;*

---

**02**

*l'intensité de l'implication du corps professoral dans la recherche et le développement : une forte proportion de la recherche qui provient de l'industrie;*

---

**03**

*le démarrage d'entreprises et le volet entrepreneurial;*

---

**04**

*l'engagement étudiant dans les clubs et regroupements scientifiques.*

---





# VISION

**Nous avons l'ambition  
de devenir une université  
où les meilleurs talents  
en génie se rencontrent  
pour **repenser, inventer  
et changer** ce qui sera  
déterminant pour la  
société de demain.**

# → VALEURS

**Les valeurs qui sous-tendent notre vision permettront de guider et de comprendre les choix stratégiques comme les choix opérationnels de notre établissement :**

---

**Humanisme •  
Équité •  
Audace •  
Engagement •  
Excellence •**

---

## **Humanisme**

L'humanisme est une valeur clé pour une organisation qui place sa communauté, soit ses étudiants, ses professeurs et ses employés, au cœur même de ses préoccupations. L'ÉTS se veut un établissement au sein duquel ouverture et échange sont les maîtres-mots. Dans cette optique, l'ouverture aux autres et le respect en sont la pierre angulaire. Cet ensemble de valeurs se décline de multiples façons : valoriser le développement personnel et professionnel, respecter les croyances et les cultures, accueillir et encourager la diversité et promouvoir le sens des responsabilités, du devoir et des obligations. Dans l'action, c'est l'humain qui peut changer le monde, orienté vers le bien commun. Nous pouvons compter les uns sur les autres, être accueillant pour un « vivre ensemble » harmonieux et intégré, pour un mieux-être individuel et collectif.

## **Équité**

En lien avec notre mission, nous voulons offrir à toutes et à tous des chances égales d'accéder à l'enseignement supérieur, pour un monde plus équitable. Nous voulons aussi assurer un juste accès aux emplois et aux promotions. L'équité s'inscrit dans cette conviction de pouvoir offrir à chaque membre de notre communauté et à notre personnel un milieu juste, respectueux, axé sur la conciliation du travail et de la vie personnelle, ouvert sur la diversité et sur la place des femmes, sans discrimination.



## Audace

Dans une société qui évolue à la vitesse grand V, l'ÉTS doit faire preuve d'audace pour repousser les frontières et faire tomber les barrières. Nous voulons être à l'avant-garde en enseignement et en recherche afin de répondre avec créativité et efficacité aux besoins de l'industrie. Cette audace se traduit en innovation pédagogique, technologique et entrepreneuriale, lesquelles sont au centre même de notre mission.

## Engagement

Afin d'accomplir sa mission, l'ÉTS bénéficie et compte sur l'engagement de toute sa communauté pour offrir un milieu dynamique et inspirant pour ses étudiants. Nous devons créer et maintenir un climat propice afin que chacun de nous s'engage à faire partie d'une grande équipe, à mettre les objectifs de notre établissement au centre de ses actions et à contribuer positivement à son succès. Depuis sa fondation, l'engagement est une caractéristique marquante de la communauté de l'ÉTS et demeure l'une des plus importantes clés de sa réussite.

## Excellence

L'excellence s'exprime d'abord et avant tout par une formation et une quête de qualité reconnues, tournées vers le meilleur. Elle se traduit aussi par le niveau et la qualité de service offert au sein de chacune de nos unités et de nos équipes. Elle se définit par le souci constant de faire la bonne chose de la bonne façon, chaque jour, et se concrétise par l'amélioration continue de nos processus, par des choix technologiques éclairés, par l'utilisation efficace de nos ressources et de nos outils.

Notre savoir grandit et se diversifie à mesure que les besoins de la société se complexifient. Nous devons de ce fait viser toujours plus haut. C'est en intégrant l'excellence dans chacune de nos actions que nous faisons la différence.



# **AXES STRATÉGIQUES**

**Nos orientations  
seront regroupées  
sous **trois grands axes  
stratégiques**. Ces  
axes reposent sur des  
objectifs spécifiques qui  
seront concrétisés par  
des actions à déployer  
au cours des trois  
prochaines années.**

**AXE 1**

# CRÉER

→ **POUR LA RELÈVE**



## **Une relève allumée, diversifiée et qualifiée pour faire face aux enjeux du XXI<sup>e</sup> siècle**

Cet axe vise à répondre aux enjeux de qualité et de pertinence de la formation et de la recherche qui sont au centre de notre mission. Intelligence artificielle, bio-ingénierie, nouveaux matériaux... les nouveaux savoirs nous fascinent et nous inspirent, profitons de cet enthousiasme pour en étoffer notre établissement.



# OBJECTIFS et intentions

## ENRICHIR L'OFFRE DE FORMATION ET INTÉGRER DE NOUVELLES DISCIPLINES DU GÉNIE

- Diversifier l'offre de formation et augmenter l'empreinte de l'ÉTS en développant de nouveaux programmes et ainsi, attirer de nouveaux étudiants et intéresser davantage de femmes au génie.
- Faire de l'amélioration des programmes une action continue.
- Maintenir les sessions d'études et de stages à l'étranger aux cycles supérieurs.
- Développer l'intersectorialité avec certains domaines comme les arts, le design industriel et les sciences humaines.

## CRÉER UNE EXPÉRIENCE ÉTUDIANTE STIMULANTE

- Développer des moyens pédagogiques innovants pour diversifier les formes d'apprentissage (ex. : l'apprentissage hybride et en ligne).
- Accroître la place de l'apprentissage expérientiel dans les programmes et celle de l'apprentissage par projet (ex. : par du mentorat).
- Renforcer et cultiver le sentiment d'appartenance des étudiants à l'égard de l'ÉTS.

## ATTIRER ET RETENIR LES MEILLEURS ÉTUDIANTS, CHERCHEURS ET AUTRES TALENTS

- Être ouvert et flexible dans la reconnaissance de formation, de connaissances et de compétences.
- Développer des filières de recrutement et d'influence tant au Québec qu'à l'international par le biais d'ambassadeurs.
- Faire de l'ÉTS une université particulièrement attrayante pour les femmes.
- Favoriser l'intégration d'étudiants et de professeurs de tous les horizons.

## AXE 2

# INVENTER

→ POUR LA SOCIÉTÉ



**Des connaissances et des technologies qui ont un impact socioéconomique positif et qui sont porteuses d'avenir**

Cet axe vise à augmenter la portée de l'ÉTS au Québec, au Canada et ailleurs dans le monde, dans l'industrie, au sein d'entreprises et même auprès des gouvernements et des autres institutions de haut savoir. Affirmer le modèle de réussite de l'ÉTS tous azimuts afin qu'il rayonne et qu'il puisse être vu et reproduit.



# OBJECTIFS et intentions

## VALORISER NOS ACTIVITÉS DE FORMATION ET DE RECHERCHE

- Favoriser des carrières professorales en adéquation avec l'industrie et axées sur l'entrepreneuriat.
- Accroître l'émergence d'entreprises dérivées.
- Augmenter l'offre de stages en entreprise et développer l'entrepreneuriat auprès des étudiants aux cycles supérieurs.

## CRÉER ET ALIMENTER DES PARTENARIATS ET DES RÉSEAUX POUR NOUS AIDER, TANT SUR LE PLAN DE LA FORMATION QUE DE LA RECHERCHE, À RELEVER DE GRANDS DÉFIS SOCIÉTAUX

- Accroître notre présence auprès des instances gouvernementales pour prendre une part active dans les grands débats de société et scientifiques.
- Structurer et intensifier notre engagement à l'égard du développement durable, notamment pour faire face aux défis liés aux changements climatiques.
- Renforcer les liens avec nos diplômés et nos partenaires.
- Être présents et actifs au sein d'instances associatives, scientifiques et industrielles.

## ASSURER UN LEADERSHIP AU SEIN D'ÉCOSYSTÈMES TECHNOLOGIQUES

- Améliorer notre performance et optimiser notre portée auprès des grands programmes subventionnaires.
- Former des équipes de chercheurs en initiant des regroupements scientifiques et multidisciplinaires de recherche avec des partenaires et des collaborateurs au-delà de nos murs.
- Diversifier nos sources de financement par le biais de démarchage proactif.

## AXE 3

# S'ENGAGER

→ POUR NOTRE  
COMMUNAUTÉ



## **Une organisation humaine, créative et agile**

Cet axe vise à améliorer la qualité de vie des membres de la communauté ÉTS formée des étudiants, des professeurs et des employés, et à rendre notre École plus inclusive et attrayante en acquérant de nouveaux réflexes. L'application des meilleures pratiques en matière d'équité et de représentation de la diversité rend les équipes de travail plus créatives et productives, pour une grande université à échelle humaine.



# OBJECTIFS et intentions

## MISER SUR NOTRE CAPITAL HUMAIN

- Favoriser et entretenir la reconnaissance professionnelle, la formation continue et le développement de carrière; s'assurer que le cadre de vie de l'ÉTS soit propice à l'avancement et à l'épanouissement.
- Structurer des activités de mentorat au sein du corps professoral et au sein des groupes d'employés (ex. : lors de l'accueil des nouveaux professeurs, l'entrée en fonction des nouveaux employés, etc.).
- Mettre en place des processus pour favoriser l'obtention de reconnaissances externes, (ex. : participation à des grands concours, candidatures d'individus, de projets, d'initiatives, etc.).

## OFFRIR ET PROMOUVOIR UN MILIEU DE VIE SAIN, RESPECTUEUX ET AGRÉABLE

- Donner à tous les membres de la communauté les moyens de s'exprimer et de contribuer significativement à leur bien-être au travail; encourager en ce sens l'implication individuelle et collective préconisant la diversité, l'inclusion et le respect.
- Travailler conjointement avec toutes les parties à maintenir un climat de travail inspirant.
- Promouvoir et affirmer les valeurs d'équité, de diversité et d'inclusion, notamment pour augmenter significativement le nombre de femmes dans les programmes d'études.
- Adopter les meilleures pratiques en développement durable, notamment poursuivre la mise en œuvre des treize recommandations issues de la Consultation sur le développement du campus (annexe 1).

## ASSURER L'AMÉLIORATION CONTINUE DE NOS PROCESSUS

- Accroître l'efficacité organisationnelle et développer des méthodes de travail agiles qui nous affranchiront du travail en silo.
- Maintenir de façon continue des tableaux de bord sur la qualité de service et sur l'efficacité de nos opérations.
- Acquérir ou développer, puis s'appropriier les outils technologiques pour les utiliser de façon efficace. Être à l'affût des nouveaux outils et tendances dans le domaine.



Les prochaines années s'annoncent des plus dynamiques et stimulantes pour l'ÉTS avec comme trame de fond l'innovation et l'humain. Le plan stratégique 2019-2022 de l'École a été réalisé de concert avec toute la communauté ÉTS et il évoluera au fil des plans d'action annuels qui en découleront.

**Ensemble**, travaillons  
à faire de l'ÉTS une  
université vivante où  
les talents en génie  
les plus prometteurs  
se rencontrent pour  
repenser et créer la  
société de demain!

# ANNEXE 1

## Les recommandations issues des consultations sur le développement du campus

### MOBILITÉ DURABLE

1. Favoriser les déplacements à pied;
2. Favoriser les déplacements à vélo;
3. Améliorer l'offre de transport par autobus;
4. Faciliter l'accès aux stations de métro et du REM.

### MOBILIER URBAIN

5. Créer des espaces de détente et de rassemblement;
6. Intégrer l'art, la culture et le sport.

### SÉCURITÉ

7. Construire des tunnels et des passerelles;
8. Maintenir le sentiment de sécurité.

### VERDISSEMENT ET EMBELLISSEMENT

9. Embellir le campus;
10. Verdir le campus.

### IDENTITÉ TERRITORIALE

11. Rendre visible « l'ADN » de l'ÉTS;
12. Marquer l'histoire du quartier;
13. Faire apparaître le campus.



## PLAN STRATÉGIQUE



# 2019 - 2022



**ets  
mtl  
.ca**

École de technologie supérieure  
1100, rue Notre-Dame Ouest  
Montréal (Québec) H3C 1K3

