

Nomination du Directeur Général de Polytechnique (2015–19)

*Déposé au Comité de Nomination par l'Association des Étudiants
de Polytechnique*

Adopté en conseil d'administration
le 13 janvier 2015



Association des Étudiants de Polytechnique

Sommaire

Sommaire	2
1. Liste des recommandations	3
2. Introduction.....	5
3. L'importance accordée aux étudiants et à l'enseignement.....	6
3.1. Recommandation n° 1	9
4. Un chantier pour l'excellence académique du baccalauréat	9
4.1. Recommandation n° 2 :	11
5. Pour des instances plus mixtes et adaptées.....	11
5.1. Recommandation n° 3 :	12
6. Pour une vie étudiante épanouie	13
6.1. Recommandation n° 4	14
6.2. Recommandation n° 5	15
7. Un Directeur Général à l'écoute des étudiants.....	15
7.1. Recommandation n° 6	16
7.2. Recommandation n° 7	16
8. Le Service aux Étudiants.....	16
8.1. Recommandation n° 8	17
8.2. Recommandation n° 9	17
9. Les lieux et espaces	17
9.1. Recommandation n° 10.....	18
10. Les stages	18
10.1. Recommandation n° 11	18
11. Conclusion.....	19
12. Annexes.....	20
12.1. Annexe 1 - Place accordée à l'étudiant dans la mission de l'institution – Justifications fréquentes.....	20
12.2. Annexe 2 – Principales questions du sondage	21

1. Liste des recommandations

Recommandation n° 1

Que le prochain Directeur Général s'investisse le plus possible et accorde l'énergie nécessaire pour répondre aux besoins des étudiants, du baccalauréat et de l'enseignement afin d'atteindre un équilibre sain entre la recherche et ces trois priorités, et qu'il combatte le sentiment de désillusion que certains étudiants ressentent face à leurs études à Polytechnique.

Recommandation n° 2 :

Que le prochain Directeur Général sache atteindre la plus grande excellence académique pour le baccalauréat, qu'il puisse mobiliser la communauté dans cette direction et qu'il soit en mesure de mettre en branle un chantier de revalorisation et d'amélioration du baccalauréat.

Recommandation n° 3 :

Que le prochain Directeur Général travaille à inclure sur le Conseil Académique de Polytechnique des représentants des chargés d'enseignement et/ou des chargés de cours, du secteur du soutien à la réussite (SEP) et du Bureau d'appui pédagogique.

Recommandation n° 4

Que le prochain Directeur Général reconnaisse l'importance de la vie étudiante à Polytechnique, et la perçoive comme nécessaire au bien-être et au développement des étudiants.

Recommandation n° 5

Que le prochain Directeur Général soit en mesure de permettre à la vie étudiante de s'épanouir et de croître fortement durant les prochaines années, en éliminant les obstacles actuels et en instaurant des mesures favorisant l'atteinte de cet objectif.

Recommandation n° 6

Que le prochain Directeur Général soit proche et à l'écoute des étudiants, sensible et conscient de leur réalités et proactif afin de résoudre leurs problèmes et améliorer leurs conditions d'étude.

Recommandation n° 7

Que le prochain Directeur Général reconnaisse la crédibilité et la représentativité de l'AEP, collabore et dialogue avec celle-ci.

Recommandation n° 8

Que le prochain Directeur Général perçoive les services aux étudiants, leur bon fonctionnement et leur capacité de répondre aux besoins de la population étudiante comme étant une chose essentielle et prioritaire.

Recommandation n° 9

Que le prochain Directeur Général s'assure que les services aux étudiants disposent des ressources humaines et financières nécessaires pour accomplir leur mission.

Recommandation n° 10

Que le prochain Directeur Général s'assure que le problème des espaces, des lieux de travail et d'étude manquants soit attaqué prioritairement et que des solutions efficaces soient mises en place.

Recommandation n° 11

Que le prochain Directeur Général s'assure que le problème de l'offre de stages soit attaqué prioritairement et que des solutions efficaces soient mises en place.

2. Introduction

Ce mémoire, rédigé dans le cadre de la nomination d'un Directeur Général pour Polytechnique pour les années 2015-19, a pour objectif de mettre au courant le comité de nomination du Directeur Général de certains défis que Polytechnique aura à relever et de certaines problématiques qu'elle aura à résoudre dans les prochaines années. Il y sera présenté des actions qu'aura à poser le prochain Directeur Général, le profil qu'il doit avoir, ce qui devra constituer pour lui des priorités, ainsi que la vision qu'il doit posséder de Polytechnique et de certaines de ses réalités.

Certains enjeux seront plus élaborés que d'autres, étant donné leurs moins grande connaissance par le comité de nomination.

Afin de cibler des enjeux, l'AEP a pris en compte les idées de ses différentes générations d'exécutants, mais a également mené différentes consultations auprès des étudiants du baccalauréat. Une Assemblée Générale a été tenue afin de sonder les étudiants présents sur leurs perceptions des prochains défis de Polytechnique dans le cadre du processus de nomination. De plus, un sondage auprès des étudiants a également été effectué dans le même objectif. Les défis exposés dans ce mémoire ont presque tous été mentionnés par 13 à 39% des répondants à une question ouverte leur demandant d'énumérer les prochains défis de Polytechnique, en plus d'être entendus en Assemblée Générale. Finalement, certains défis ont été ciblés à travers des discussions avec des dizaines de représentants de comités à l'éducation de l'AEP lors de l'année 2013-14.

Ce mémoire aborde différents thèmes, tels que ceux de l'amélioration de la qualité de l'enseignement au baccalauréat, l'accroissement de l'offre de stages, la nécessité d'avoir des espaces et des lieux supplémentaires pour travailler et étudier, le besoin d'accorder plus d'importance aux étudiants et au baccalauréat, l'importance pour la vie et l'implication étudiante de s'épanouir, le désir d'avoir un Directeur Général à l'écoute des étudiants et la nécessité que les services aux étudiants disposent des ressources nécessaires pour accomplir sa mission. Dans ce mémoire, la composition du Conseil Académique de Polytechnique est également traitée.

Au sujet du sondage de l'AEP mené auprès des étudiants, celui-ci a une marge d'erreur globale de 6,7%, 9 fois sur 10. Il sert surtout à dégager certaines tendances claires. 147 répondants ont participé au sondage. La répartition des répondants, quant à elle, reflète bien celle de la population étudiante (année d'entrée à Poly, programme d'étude, étudiant international ou non, impliqué ou non), selon une comparaison avec les données institutionnelles de Polytechnique et des données tirées de l'enquête menée en 2014 par la FEUQ sur les « Sources et modes de financement des étudiants universitaires ».

3. L'importance accordée aux étudiants et à l'enseignement

Polytechnique se doit de réaliser des recherches pertinentes et de hauts niveaux. Un tel apport à la société s'avère incontournable, et les besoins de celle-ci doivent être pris en compte. De plus, le rayonnement intellectuel de Polytechnique au pays comme à l'étranger est indéniablement un atout majeur pour le Québec et le Canada. Une pensée rigoureuse et critique, la présence des meilleurs élèves, professeurs, enseignants et employés ainsi que des recherches de haut calibre s'avèrent un élément phare de cette visibilité. L'AEP est d'avis qu'il s'agit là de points forts de Polytechnique. Cependant, l'institution ne doit pas perdre de vue ses autres missions fondamentales, dont l'offre d'enseignement.

Il est difficile de mesurer à quel point une priorité est accordée ou non aux étudiants, au baccalauréat et à l'enseignement par la direction. Certains indices démontrent cependant un mécontentement chez la population étudiante, qui perçoit souvent que Polytechnique priorise trop la recherche par rapport au baccalauréat.

Lors d'une fin de semaine destinée à les former, mais également à discuter du thème de l'éducation, plus de 80 représentants des Comités à l'Éducation¹ ont exprimé à l'AEP leur mécontentement sur l'importance accordée aux étudiants et à l'enseignement par Polytechnique. Cela a permis de déceler un problème majeur. « Lors de cette rencontre, une importante discussion a eu lieu sur la place qu'occupe le baccalauréat à Polytechnique. Les étudiants ont longuement échangé sur ce thème, avec beaucoup d'intérêt et une bonne dose d'émotion. Plusieurs interrogations et constatations sont ressorties de cette discussion entre les leaders étudiants du baccalauréat :

- Quelle est la place du baccalauréat à Polytechnique?
- La formation des étudiants au baccalauréat est-elle valorisée autant qu'il se devrait, par rapport à la place de la recherche à Polytechnique, par exemple?
- Le message transmis aux futurs étudiants est-il réaliste? Que faire pour contrer le sentiment de désillusion que certains étudiants ressentent face à leurs études à Polytechnique?
- Comment l'École Polytechnique, son administration, son personnel enseignant et auxiliaire, considèrent-ils les étudiants au baccalauréat? L'objectif de la

¹ Un Comité à l'Éducation existe pour chacun des génies enseignés à Polytechnique, et représente les étudiants y étant inscrits. Les membres élus ont entre autres la mission de répondre aux plaintes des étudiants, d'apporter un regard critique sur leur formation et, de façon générale, d'améliorer la vie académique à Polytechnique.

formation est-il de générer des revenus pour l'École ou l'École cherche-t-elle à générer des revenus pour soutenir la formation ? »²

- Pourquoi n'y a-t-il pas de référence au baccalauréat dans le plan stratégique de Polytechnique?

Des commentaires similaires de la part des étudiants ont été reçus lors de l'Assemblée Générale de l'AEP, tenue le 30 octobre 2014. L'un des points à l'ordre du jour permettait aux membres de s'exprimer sur leurs attentes à l'égard du prochain Directeur Général. Aussi, le sondage mené par l'AEP dans un esprit de consultation des étudiants à l'égard de leurs attentes envers le prochain Directeur Général abonde dans le même sens.

Sur tous les répondants au sondage mené par l'AEP, beaucoup ont mentionné comme défi pour Polytechnique le besoin de prendre plus soin de ses étudiants et de se concentrer d'avantage sur le baccalauréat, et ne pas seulement mettre des énergies dans le développement de la recherche (Annexe 2 – Principales questions du sondage, Question 1). Cette réponse, obtenue suite à une question ouverte, est aussi fréquente que la nécessité d'augmenter le nombre de stages offerts.

La tendance se confirme lorsque les questions suivantes sont posées.

Il faut néanmoins noter que les réponses varient selon la cohorte, et que la situation est plus problématique aux yeux des étudiants ayant déjà passé quelques années à Polytechnique.

« Selon vous, Polytechnique accorde-t-elle assez de place au baccalauréat par rapport à la recherche? »		
Étudiants inscrits à Polytechnique depuis 2014	Oui : 80%	Non : 20%
Étudiants inscrits à Polytechnique depuis 2013	Oui : 56%	Non : 44%
Étudiants inscrits à Polytechnique depuis 2012	Oui : 41%	Non : 59%
Étudiants inscrits à Polytechnique depuis 2011-2009	Oui : 41%	Non : 59%

« Que devrait faire Polytechnique? »			
Accorder plus de place à la recherche	Accorder plus de place à l'enseignement	Atteindre un meilleur équilibre	Ne rien changer
5,5%	27%	56%	12%

² « Préoccupations des étudiants de l'Association des Étudiants de Polytechnique ». Sommaire de Gestion, Présenté à l'Assemblée de Direction de Polytechnique, le 29 avril 2014.

« Comment qualifieriez-vous la situation actuelle à Polytechnique par rapport à la place accordée à l'étudiant dans la mission de l'institution? » (Selon l'année d'inscription à Polytechnique)				
	2014	2013	2012	2011-2009
Tout à fait satisfaisante	8%	15%	0%	6%
Plutôt satisfaisante	52%	35%	41%	22%
Moyennement satisfaisante	24%	35%	35%	37%
Un peu satisfaisante	16%	15%	11%	24%
Pas du tout satisfaisante	0%	0%	14%	10%

Voilà des chiffres qui expliquent ce fameux sentiment de désillusion dont il est question plus haut dans ce mémoire. Les étudiants ont des attentes élevées à l'égard de leur institution au moment de leurs inscriptions, suite aux portes ouvertes entre autres. Il semble qu'à travers les années leur perception de ce que Polytechnique est change fortement.

Lorsqu'il est demandé aux étudiants de justifier leur qualification de la situation actuelle à Polytechnique par rapport à la place accordée à l'étudiant dans la mission de l'institution, 52% nomment des problématiques semblables à celles déjà entendues en Assemblée Générale de l'AEP ou lors de la fin de semaine de formation des comités à l'éducation. Celles-ci sont résumées en annexe 1. Plusieurs de ces problématiques font d'ailleurs l'objet de ce mémoire.

Lors de l'Assemblée de Direction du 29 avril 2014, l'AEP a été reçue afin de faire part de ses préoccupations en la matière, et entamer des premières discussions sur la place du baccalauréat et l'importance à lui accorder dans les prochaines années. Des discussions ont abouti sur certaines pistes de réflexion, et il faut féliciter cette recherche de solutions :

- L'instauration d'une journée d'enseignement durant les sessions universitaires afin de favoriser la participation étudiante
- La mise en valeur des innovations pédagogiques et des professeurs faisant preuve d'une excellente pédagogie
- La consultation auprès des comités étudiants à l'éducation
- La mise en place d'une stratégie de communication interne ciblant les étudiants du baccalauréat

Ce sera au prochain Directeur Général de mettre en branle de telles suggestions, mais également de faire preuve d'innovation afin de résoudre cette problématique avec des idées supplémentaires.

Avant tout, celui-ci devra avoir une vision de Polytechnique compatible avec les aspirations des étudiants du premier cycle et être en mesure d'y répondre, en améliorant les situations menant à ces mécontentements, dont certaines sont élaborées au travers de ce mémoire. Il devra démontrer qu'il voit l'enseignement comme une mission fondamentale de Polytechnique et que les besoins des étudiants

sont pour lui des priorités auxquelles répondre, et cela devra se ressentir dans son discours.

Afin d'atteindre la meilleure conciliation possible avec la recherche, il lui faudra s'investir totalement dans la mission d'enseignement de Polytechnique et dans la cause des étudiants au baccalauréat.

3.1. Recommandation n° 1

Que le prochain Directeur Général s'investisse le plus possible et accorde l'énergie nécessaire pour répondre aux besoins des étudiants, du baccalauréat et de l'enseignement afin d'atteindre un équilibre sain entre la recherche et ces trois priorités, et qu'il combatte le sentiment de désillusion que certains étudiants ressentent face à leurs études à Polytechnique.

4. Un chantier pour l'excellence académique du baccalauréat

Dans les prochaines années, il importe que Polytechnique consacre la priorité requise à son baccalauréat. Celui-ci jouit d'une bonne réputation, mais il peut être grandement amélioré. Tendre vers la plus grande excellence en matière d'éducation doit être un objectif à accomplir sur quelques années, afin que la formation offerte à Polytechnique se hisse plus haut parmi les meilleures au monde et se démarque en tant que modèle au côté des plus grandes institutions d'ingénierie à l'international. L'atteinte du plus haut niveau de qualité de formation est un incontournable pour une institution comme Polytechnique, et la plus grande rigueur doit être à la base de cette démarche. C'est ce qui est attendu d'une université qui aspire à former les meilleurs ingénieurs de demain.

C'est un grand chantier que le prochain Directeur Général devra mettre en place afin de corriger certaines faiblesses encore existantes du baccalauréat à Polytechnique et améliorer celui-ci. Il faudra affecter les ressources nécessaires et être en mesure de mobiliser les différents acteurs prenants autour de cet objectif. L'AEP, les comités étudiants à l'éducation, les professeurs, les chargés de cours et d'enseignement, le secteur du soutien à la réussite du SEP, le Bureau d'appui pédagogique et la direction devront tous être appelés à prendre part à l'effort. Il est important de prendre en compte le point de vue des différents acteurs de l'enseignement et de profiter de leur expérience.

De nombreuses questions auront à faire l'objet d'une analyse. Par exemple, les stratégies d'enseignement optimales à utiliser et leur implantation à Polytechnique.

Tout comme la façon de valoriser les professeurs et chargés de cours faisant preuve d'une excellente pédagogie et d'une bonne connaissance de leur matière. D'un autre côté, il faut se pencher sur la manière de corriger les quelques cas problématiques perdurant à travers les années chez des professeurs ou chargés de cours, revoir certains cours et se pencher sur la problématique des évaluations régulièrement réutilisées et distribuées par certains étudiants et leurs collègues.

D'autres sujets d'intérêt devront être inclus dans la réflexion. Par exemple, celui de la charge de travail élevée des professeurs les empêchant souvent de consacrer tout le temps nécessaire à l'enseignement, et celui du petit nombre de chargés d'enseignement présents à Polytechnique. Les motifs favorisant la présence en classe des élèves et les raisons pour lesquelles certains cours sont désertés en sont d'autres. Ou encore, la répartition inadéquate de la charge de travail à travers certaines sessions de cheminement régulier due à un manque de conciliation entre quelques professeurs. La motivation de l'élève au fil de son cursus, son bien-être psychologique, l'augmentation des heures accaparées par les emplois étudiants et la flexibilité des horaires de cours sont d'autres exemples. Ou même la nécessité de règlements encadrant l'utilisation des plans de cours pour éviter des cas problématiques, ainsi que la question du système de notation utilisé à Polytechnique qui peut s'avérer défavorable dans la recherche de bourses. Enfin, l'intérêt des professeurs pour l'enseignement variant d'un professeur à l'autre et le support dont ils bénéficient de la part de Polytechnique ne sont pas à oublier.

Sur tous les répondants du sondage, 39% parlent de l'importance d'augmenter la qualité de la formation offerte ou de revaloriser le baccalauréat lorsqu'on leur demande de cibler des enjeux prioritaires, en réponse à la première question du sondage (Annexe 2 – Principales questions du sondage, Question 1). Alors que certains répondants demeurent vagues en souhaitant une « meilleure formation », plusieurs se montrent cinglants en décrivant des cas problématiques observés durant leur baccalauréat tels que des cours désuets, des manques de préparation et de compétences pédagogiques de quelques professeurs ou chargés de cours, ou encore d'évaluations poussant à « tout apprendre par cœur pour oublier suite à l'examen ».

De plus, à la question suivante, les répondants au sondage de l'AEP se montrent critiques de la situation actuelle, et le sont de plus en plus au fur et à mesure qu'ils prennent de l'ancienneté dans leur cursus.

« Comment qualifieriez-vous la situation actuelle à Polytechnique par rapport à l'importance accordée par l'institution à l'excellence en enseignement? »				
Toutes les cohortes				
Tout à fait satisfaisante	Plutôt satisfaisante	Moyennement satisfaisante	Un peu satisfaisante	Pas du tout satisfaisante
3,5%	33%	31%	19%	13,5%
Étudiants inscrits depuis 2013 à 2014				
Tout à fait satisfaisante	Plutôt satisfaisante	Moyennement satisfaisante	Un peu satisfaisante	Pas du tout satisfaisante
5%	49%	27%	14%	5%
Étudiants inscrits depuis 2009 à 2012 (et comparaison avec 2013-14)				
Tout à fait satisfaisante	Plutôt satisfaisante	Moyennement satisfaisante	Un peu satisfaisante	Pas du tout satisfaisante
1% (-4%)	21% (-28%)	34% (+7%)	24% (+10%)	20% (+15%)

Le prochain Directeur Général devra faire cette démarche de valorisation et d'amélioration du baccalauréat, par la mise en place d'un chantier sur l'excellence académique, et être en mesure de rallier tous les acteurs concernés afin de travailler conjointement à des solutions durables. Plusieurs années après la restructuration du baccalauréat par une « approche programmes », il est temps d'accomplir un travail de remise en question, d'évaluation et d'amélioration. Une fois ce travail terminé, Polytechnique pourra s'affirmer en tant que leader, rayonner en promouvant ce défi accompli et voir sa formule reprise par d'autres universités et facultés en ingénierie.

4.1. Recommandation n° 2 :

Que le prochain Directeur Général sache atteindre la plus grande excellence académique pour le baccalauréat, qu'il puisse mobiliser la communauté dans cette direction et qu'il soit en mesure de mettre en branle un chantier de revalorisation et d'amélioration du baccalauréat.

5. Pour des instances plus mixtes et adaptées

En se comparant à d'autres universités au Québec, force est de constater que certaines instances de Polytechnique ne sont pas aussi mixtes et adaptées à sa réalité que celles d'autres institutions universitaires.

Le Conseil Académique est formé des membres votants suivant : le président du Conseil d'administration de Polytechnique, le directeur de Polytechnique, douze professeurs et trois étudiants. Celui-ci « est obligatoirement consulté sur toutes les politiques et les projets majeurs en matière d'enseignement et de recherche, [...] mène des analyses sur les futures tendances en formation, [...] s'assure que

Polytechnique se distingue en formation [...] et maintienne un leadership en enseignement et en formation de chercheurs en s'adaptant aux réalités du XXI^e siècle »³.

La présence de membres votants provenant d'autres sphères lui procurerait une expertise plus poussée en la matière, nécessaire pour mener à bien son rôle. Des représentants des chargés d'enseignement et/ou chargés de cours, du secteur du soutien à la réussite des Services aux étudiants et du Bureau d'appui pédagogique sont nécessaires autour de la table pour se prononcer sur les questions d'ordre académique. L'idée n'est pas de réduire le nombre de professeurs siégeant sur l'instance, mais bien d'y apporter une plus grande expertise. L'absence de ces acteurs incontournables les prive de la possibilité de faire bénéficier directement le Conseil Académique de leur vision et critiques constructives relatives à la formation universitaire. Les membres du Conseil, les représentants étudiants y compris, gagneraient beaucoup en connaissances en écoutant différents point de vue et expertises, et cette plus grande diversité aiderait à faire progresser Polytechnique.

Aux universités de Montréal, de Laval et de Sherbrooke, les instances dont les missions sont sensiblement semblables à celle du Conseil Académique de Polytechnique ont des postes dédiés aux chargés de cours. Ils sont présents au Conseil des Études et Commissions des Études, mais également aux Conseils Universitaires. Sur plusieurs de ces instances, des représentants du personnel administratif de soutien et des Services aux Étudiants s'y retrouvent. Il est évident que les instances de ces universités regroupent plus de membres que celles de Polytechnique, mais une mise à jour du nombre de sièges et de sa répartition au Conseil Académique demeure nécessaire.

De tels changements nécessitent une intervention gouvernementale, par une modification de la Loi sur la Corporation de l'École Polytechnique. Un mandat majoritaire du gouvernement est donc l'occasion idéale pour refondre cette instance.

5.1. Recommandation n° 3 :

Que le prochain Directeur Général travaille à inclure sur le Conseil Académique de Polytechnique des représentants des chargés d'enseignement et/ou des chargées de cours, du secteur du soutien à la réussite (SEP) et du Bureau d'appui pédagogique.

³ « Statuts du Conseil académique », sur le site Polymtl.ca. Consulté le 3 janvier 2015. http://www.polymtl.ca/sg/docs_officiels/1311cac.pdf

6. Pour une vie étudiante épanouie

« Les sociétés techniques regroupent de véritables mordus issus de toutes les branches du génie. Leur passion commune : réaliser des projets techniques en vue de participer à des compétitions annuelles se déroulant sur terre, sur mer et dans les airs. [...] Une quinzaine de comités culturels et sportifs animent la vie sociale de l'École tout au long de l'année, et autant de comités à l'éducation s'occupent des ressources pédagogiques et des relations étudiants-professeurs. Notre population étudiante est si riche en projets et en réalisations qu'on se demande parfois où elle prend le temps d'étudier... ou de dormir ! »⁴

Nombreux sont les bienfaits de l'implication étudiante. Non seulement, elle joue un rôle important dans la décision de choisir Polytechnique comme université pour de nombreux étudiants, et l'institution la met fortement de l'avant dans son recrutement, surtout grâce aux sociétés techniques. Elle est un rouage important de la visibilité et du rayonnement de Polytechnique, par les accomplissements des comités et sociétés souvent médiatisés, mais également par les solides acquis qu'ont en arrivant sur le marché du travail les anciens impliqués.

Mais surtout, et avant tout, elle a un fort impact positif sur l'étudiant. Entre autres, elle permet de :

- S'intégrer facilement à un réseau social et favoriser le bien-être de l'étudiant
- Favorise un sentiment d'appartenance par l'étudiant envers son institution, ainsi que son sentiment de satisfaction
- Faciliter l'adaptation au milieu universitaire
- Améliorer l'expérience académique et augmente la motivation de l'étudiant
- Développer des compétences et des qualités : Communication, gestion de projet, versatilité, conscience sociale, habiletés techniques et théoriques en ingénierie, travail en équipe, etc.

Le futur Directeur Général devra croire en ces bienfaits de la vie étudiante, et souhaiter son essor et sa bonne santé. Bien que celle-ci facilite le recrutement de nouveaux étudiants, il devra la percevoir avant tout comme une nécessité pour le bien-être des étudiants et leur développement. De plus, celle-ci étant vaste, il lui faudra avoir cette perception pour tous les types de comités étudiants.

Durant les dernières années, les relations ont été souvent houleuses entre de nombreux impliqués et leurs interlocuteurs au sein de l'administration de

⁴ « Vie étudiante », sur le site Polymtl.ca. Consulté le 3 janvier 2015. <http://www.polymtl.ca/vie/>

Polytechnique. Le sentiment de « se faire mettre des bâtons dans les roues » est depuis longtemps omniprésent par plusieurs organisateurs d'événements. Régler cette problématique est une première étape afin de permettre à la vie étudiante de s'épanouir davantage et d'être plus attrayante et satisfaisante pour les étudiants, et le futur Directeur Général devra veiller à ce que ce soit fait. Une partie du travail a déjà débuté, le SDI ayant récemment exprimé au Comité Consultatif sur la vie étudiante son intention de faciliter l'organisation d'événements. Mais, il ne faudra pas s'arrêter là, et seuls les résultats pourront témoigner de l'évolution de la situation.

Afin d'aller plus loin, le prochain Directeur Général devra suggérer et implanter des mécanismes, ou à tout le moins souhaiter et permettre leur instauration, afin que la vie étudiante croisse et prenne bien plus de place dans la culture de Polytechnique et dans le cursus d'un étudiant. Plus d'étudiants devraient en faire partie, au travers de plus d'événements, et de plus de comités.

Certaines solutions, parfois mises en place dans d'autres universités, seraient de bons points de départ. Par exemple, une collaboration avec les associations étudiantes pourrait aboutir à une campagne de communication de valorisation de l'implication étudiante, ou encore, des formations aux comités étudiants pourraient leur permettre de développer plus rapidement certaines compétences, telles celles de gestion de projet ou d'équipe. Une plus grande reconnaissance de l'implication étudiante pourrait aussi être de mise, avec une sensibilisation du restant de la communauté de l'importance, mais surtout de la diversité de cette facette de la culture de Polytechnique. Les professeurs, par exemple, pourraient s'avérer des ambassadeurs idéaux pour vanter les joies de la vie étudiante.

De plus, une plus grande collaboration entre les impliqués et Polytechnique peut être instaurée. Un exemple du type d'entraide possible est celui entre l'AEP, l'AÉCSP et le Service des Communications dans le cadre des commémorations du 25^e anniversaire de la tragédie du 6 décembre 1989. Le support des Communications a été apprécié et déterminant pour les associations étudiantes. Aussi, en ce moment même, une réflexion a lieu au CCVE (Comité consultatif sur la vie étudiante), à savoir comment l'Administration peut supporter, de façon logistique, matérielle ou humaine, l'AEP dans ses démarches pour sensibiliser les étudiants aux risques des abus d'alcool. Il s'agit exactement du type de réflexion qui pourrait être élargie aux autres sphères de la vie étudiante, et que le prochain Directeur Général devra valoriser, et travailler à mettre en place les conclusions qui en sont tirées.

6.1. Recommandation n° 4

Que le prochain Directeur Général reconnaisse l'importance de la vie étudiante à Polytechnique, et la perçoive comme nécessaire au bien-être et au développement des étudiants.

6.2. Recommandation n° 5

Que le prochain Directeur Général soit en mesure de permettre à la vie étudiante de s'épanouir et de croître fortement durant les prochaines années, en éliminant les obstacles actuels et en instaurant des mesures favorisant l'atteinte de cet objectif.

7. Un Directeur Général à l'écoute des étudiants

Afin de guider et gérer une université, il est essentiel qu'un Directeur Général soit sensible à la réalité et aux besoins des étudiants, se montre à l'écoute de leurs attentes, ait à cœur leur réussite et bien-être, et soit en mesure de dialoguer avec les associations étudiantes. Il doit aussi être proactif afin de déceler et résoudre leurs problèmes, et améliorer leurs conditions d'études, sans forcément attendre que des demandes lui parviennent. Par son investissement personnel et une grande proactivité en la matière, un Directeur Général peut faire la différence.

Évidemment, il lui faut comprendre que l'étudiant est au cœur de la mission de l'institution.

Le futur Directeur Général aura à dialoguer couramment avec l'AEP, de façon directe, ou à travers son équipe. Il devra reconnaître sa crédibilité et sa représentativité, en plus de travailler conjointement à trouver des solutions aux problèmes qu'elles pourront lui soulever durant son mandat.

À la question ouverte « Quelles sont les principales aptitudes, qualités, traits de caractère, etc. que devrait posséder le prochain directeur général? », 48% des répondants parlent d'un Directeur Général qui possède de telles aptitudes et comportements :

- À leur écoute, comprenant leur réalité, ouvert à leurs demandes, aimant la vie étudiante, compatissant envers eux, résolvant leurs problèmes rapidement, leur accordant de l'attention;
- Proche d'eux, présent, accessible, se présentant à leurs événements sociaux et étant visible durant un baccalauréat, ayant des contacts avec les étudiants

Un 15% supplémentaire de répondants, pour un total de 63%, souhaite également de telles aptitudes et comportement, sans mentionner que cela doit se faire auprès des étudiants, en ne précisant pas leur pensée ou en parlant de la communauté de Polytechnique dans son ensemble.

7.1. Recommandation n° 6

Que le prochain Directeur Général soit proche et à l'écoute des étudiants, sensible et conscient de leur réalités et proactif afin de résoudre leurs problèmes et améliorer leurs conditions d'étude.

7.2. Recommandation n° 7

Que le prochain Directeur Général reconnaisse la crédibilité et la représentativité de l'AEP, collabore et dialogue avec celle-ci.

8. Le Service aux Étudiants

En cas de nouvelles coupures budgétaires dans les universités, tout comme en période de réinvestissement, le prochain Directeur Général devra s'assurer que le service aux étudiants dispose des ressources humaines et financières nécessaires pour accomplir sa mission. Il a des champs d'intervention vastes : l'aide aux étudiants internationaux, la coordination de la vie étudiante, le soutien aux élèves en difficulté psychologique, l'aide financière, le soutien aux élèves en difficultés scolaires, etc. Son bon fonctionnement et sa capacité de répondre aux besoins de la population étudiante est plus qu'essentiel, et il est important qu'un Directeur Général soit en accord avec cela.

Le financement de nouveaux projets d'aide aux élèves, une initiative intéressante, a été mis sur la glace lors de l'annonce des dernières coupures gouvernementales. Il sera important, à court terme, de travailler afin que ceux-ci ne soient pas oubliés et puissent être mis en branle de façon prioritaire.

De plus, le prochain Directeur Général aura des questionnements à faire quant aux choix budgétaires de Polytechnique. Depuis l'automne 2011, la population étudiante au baccalauréat a cru de plus de 500 étudiants⁵, une hausse de près de 12%. Or, dans les mêmes années, le service aux étudiants a vu son budget réduit de plusieurs dizaines de milliers de dollars. Entre le budget d'avril 2013 et avril 2014, son budget a été réduit de 100 000\$, une baisse de 12%. Dans les mêmes temps, le budget du service de recrutement a crû de 170 000\$, une hausse de budget de 21%. Avec une université à pleine capacité atteinte, il y a lieu de se questionner pour le

⁵ « Statistique institutionnelles - Inscriptions », sur le site Polymtl.ca. Consulté le 3 janvier 2014. http://www.polymtl.ca/sg/docs_officiels/1410indx.php

futur. Il est évident que dans les prochaines années, le prochain Directeur Général devra privilégier une affectation des fonds afin d'offrir des services pour les étudiants déjà présents entre nos murs, plutôt que d'investir afin d'en attirer de nouveaux, alors que la capacité d'accueil de Polytechnique est atteinte.

8.1. Recommandation n° 8

Que le prochain Directeur Général perçoive les services aux étudiants, leur bon fonctionnement et leur capacité de répondre aux besoins de la population étudiante comme étant une chose essentielle et prioritaire.

8.2. Recommandation n° 9

Que le prochain Directeur Général s'assure que les services aux étudiants disposent des ressources humaines et financières nécessaires pour accomplir leur mission.

9. Les lieux et espaces

Un défi ciblé par les répondants du sondage est celui d'accroître les lieux et espaces dédiés aux étudiants. Bien évidemment, la vitrine étudiante ressort souvent comme un bon coup de la direction de Polytechnique.

Cependant, très souvent, les étudiants disent souhaiter plus de lieux disponibles, surtout pour étudier et travailler en équipe, mais également se détendre. Également, les salles d'informatiques, de classes et d'examen trop pleines ainsi que la bibliothèque souvent débordée sont souvent citées à titre d'exemple de la problématique actuelle.

De plus, les heures de disponibilités de différents lieux, tels la bibliothèque ou les lieux d'études, semblent insuffisantes. Il serait important d'accroître l'étendue des heures d'ouverture, particulièrement la fin de semaine et les soirs lors des périodes d'examen.

Sachant la difficulté que peut constituer un baccalauréat en ingénierie, il est primordial de fournir aux étudiants des lieux pour favoriser l'entraide, l'esprit d'attachement envers Polytechnique, le soutien moral par l'appartenance à un groupe et l'établissement de relations interpersonnelles.

Il est évident que Polytechnique, de par son impossibilité à agrandir son campus, fait face à des difficultés qui ne se retrouvent pas habituellement dans d'autres universités. Pallier à cette problématique ne se fera pas aisément, mais le prochain Directeur Général devra toutefois s'assurer que le problème est pris en charge prioritairement. Étendre les heures d'ouverture de la bibliothèque ou utiliser

certains lieux tels la Galerie Rolland en tant qu'espace d'étude lors de périodes ciblées ne sont que quelques-unes des solutions proposées par les répondants du sondage.

9.1. Recommandation n° 10

Que le prochain Directeur Général s'assure que le problème des espaces, des lieux de travail et d'étude manquants soit attaqué prioritairement et que des solutions efficaces soient mises en place.

10. Les stages

Un autre défi important pour Polytechnique est d'accroître son offre de stages. La hausse du nombre d'étudiants à Polytechnique ainsi que des difficultés dans certains secteurs de l'économie ne sont évidemment pas étrangères à cette réalité.

Les constats ressortant le plus souvent sont l'obligation pour les étudiants de devoir trouver par eux-mêmes des stages, les frais de stages élevés à Polytechnique par rapport aux autres facultés en ingénierie pour un service moins efficace, le nombre insuffisant de stages disponibles sur Laruche et une situation moins favorable à Polytechnique qu'à l'ÉTS, par exemple.

L'AEP est consciente d'un récent investissement supplémentaire dans le SSP suite à l'augmentation à 9 crédits des stages. De plus, certains départements ont élaboré des plans d'action avec le SSP afin d'offrir plus de stages à leurs étudiants. Il reste à mesurer le succès de ces mesures, mais il s'agit de bonnes nouvelles.

Il sera important, pour le prochain Directeur Général, de s'assurer que le SSP et les départements atteignent leurs objectifs, et que les étudiants soient satisfaits de l'offre de stages à Polytechnique. Ceci, en démontrant son leadership et en fixant des objectifs ambitieux.

10.1. Recommandation n° 11

Que le prochain Directeur Général s'assure que le problème de l'offre de stages soit attaqué prioritairement et que des solutions efficaces soient mises en place.

11. Conclusion

Ce mémoire a permis d'exprimer au comité de nomination du Directeur Général ce qui sera attendu du prochain Directeur Général de la part des étudiants ainsi que de la part de l'AEP. Certaines problématiques ont été soulevées, des améliorations à apporter dans les prochaines années ciblées, et des bons coups des dernières années à perpétuer soulevés.

Le besoin de revaloriser et d'améliorer le baccalauréat, l'importance à accorder aux étudiants et le sentiment de désillusion de certains par rapport à leur institution universitaire ont été étayés dans ce mémoire. Tout comme l'importance de la vie étudiante ou des stages pour les étudiants. La nécessité de services leur étant offerts et d'espaces d'études disponibles a également été couverte, ainsi que le besoin de mettre à jour la composition du Conseil académique.

C'est un Directeur Général à leur écoute que les étudiants souhaitent, qui saura répondre à leurs aspirations et relever les défis qu'ils entrevoient pour Polytechnique. Le candidat nommé en tant que Directeur Général trouvera dans ce mémoire certains éléments sur lesquels travailler. Il n'en demeure pas moins que c'est en étant attentif aux étudiants pendant son mandat qu'il saura trouver de nouveaux défis à relever.

12. Annexes

12.1. Annexe 1 – Place accordée à l'étudiant dans la mission de l'institution – Justifications fréquentes

Suite à la question « Comment qualifieriez-vous la situation actuelle à Polytechnique par rapport à la place accordée à l'étudiant dans la mission de l'institution? », une justification de leur réponse était demandée aux répondants du sondage. Voici des énoncés qui regroupent 52% des justifications fournies par les répondants du sondage.

Il faut rappeler que lors de l'Assemblée générale de l'AEP et lors de la fin de semaine de formation de 80 exécutants de comités étudiants à l'éducation, les mêmes constats ont été entendus de nombreuses fois.

- « Il y a trop d'étudiants à Polytechnique, en plus des problèmes d'espaces et de lieux d'étude et/ou Polytechnique est une «usine à ingénieur» »
- « L'étudiant n'est pour Polytechnique qu'un numéro »
- « Il y a un problème de qualité de l'éducation à Polytechnique et rien n'est fait pour y remédier »
- « Polytechnique perçoit ses étudiants comme des sources de revenus »
- « La recherche prime sur le baccalauréat et l'enseignement »
- « Il n'y a pas suffisamment de support offert à l'implication étudiante »
- « Les changements proposés aux cours par les étudiants et les résultats des évaluations de professeurs ne sont pas pris en compte »
- « Le service des stages et placement ne suffit pas à la tâche »
- « La visibilité et/ou la réputation de Polytechnique et/ou le recrutement de nouveaux étudiants à Polytechnique est une plus grande priorité que le bien-être des étudiants déjà présents »
- « La direction de Polytechnique n'a pas à cœur le bien-être des étudiants et/ou les étudiants ne sont pas importants pour Polytechnique et/ou les étudiants ne sont pas écoutés »

12.2. Annexe 2 – Principales questions du sondage

1 - Selon vous, quels sont les principaux défis que doit relever Polytechnique et son prochain directeur général dans les prochaines années? Les principaux problèmes à résoudre? Les principaux objectifs à atteindre?

2 - Quelles sont les principales aptitudes, qualités, traits de caractère, etc. que devrait posséder le prochain directeur général?

3 - Comment qualifieriez-vous la situation actuelle à Polytechnique par rapport à la place accordée à l'étudiant dans la mission de l'institution?

4 - Justifiez votre qualification de la situation actuelle à Polytechnique par rapport à la place accordée à l'étudiant dans la mission de l'institution S.V.P.

5 - Comment qualifieriez-vous la situation actuelle à Polytechnique par rapport à l'importance accordée par l'institution à l'excellence en enseignement?

6 a) - Selon vous, Polytechnique accorde-t-elle assez de place au baccalauréat par rapport à la recherche?

6 b) - Que devrait faire Polytechnique?