



**RAPPORT DU COMITÉ D'EXAMEN DU
FONCTIONNEMENT DES STRUCTURES DE LA
FACULTÉ DES ÉTUDES SUPÉRIEURES ET POSTDOCTORALES**

MAI 2017

Table des matières

1.	Introduction	4
1.1.	Importance et contexte récent	4
1.2.	Membres du comité	5
1.3.	Méthodologie et démarche	6
2.	Constats et recommandations.....	9
2.1.	Statut facultaire.....	9
2.2.	Rôle de la FESP	12
2.3.	Vice-recteur et doyen	14
2.4.	Instances	14
2.4.1.	Sous-commission des études des cycles supérieurs	15
2.4.2.	CONFES	15
2.5.	Rôle des facultés disciplinaires	15
2.6.	Recrutement et admission	16
2.6.1.	Activités registraires.....	16
2.7.	Cheminement étudiant.....	18
2.8.	Diplomation.....	19
2.8.1.	Nomination du jury	19
2.8.2.	Nomination du jury de cotutelle	19
2.8.3.	Le représentant du doyen	20
2.8.4.	Recommandation d'octroi de grade.....	20
2.9.	Financement étudiant.....	21
2.9.1.	Gestion des concours	21
2.9.2.	Programmes spéciaux de bourses.....	21
2.9.3.	Gestion des enveloppes de financement interne	22
2.9.4.	Émission des chèques.....	22
2.9.5.	Outil de suivi des financements	22
2.10.	Création et modification de programmes.....	23
2.10.1.	Rôle de la FESP.....	23
2.10.2.	Consultation de la FESP.....	23
2.11.	Interdisciplinarité.....	24

2.11.1.	Programmes interdisciplinaires	25
2.11.2.	Postes interdisciplinaires.....	25
2.11.3.	Séminaires pluridisciplinaires	26
2.11.4.	Incitatifs à l'interdisciplinarité	26
2.12.	Évaluation des programmes et des unités	27
2.13.	Affectation	27
2.14.	Stagiaires postdoctoraux.....	27
	Conclusion.....	29
	ANNEXE 1.....	31
	ANNEXE 2	37

1. Introduction

1.1. Importance et contexte récent

L'Université de Montréal accorde, depuis longtemps, une grande importance aux études supérieures et postdoctorales. Tant du point de vue de la formation de la relève que de la recherche, la place réservée à ces études est constitutive de l'identité de notre institution et est, plus que jamais, stratégique dans le renforcement de son positionnement local, national et international. « Pour que l'Université de Montréal continue à se maintenir et à consolider sa position dans le peloton de tête des leaders mondiaux du monde universitaire, il importe qu'elle demeure à l'avant-garde [de l'offre de programmes d'études supérieures], qu'elle participe pleinement aux profondes transformations qui sont en cours dans ce domaine »¹, voire qu'elle les anticipe.

Ce rapport s'inscrit dans la réflexion générale de l'Université, lancée par le recteur, Guy Breton, à l'automne 2015, relativement à son projet académique et son fonctionnement. L'Université s'engage notamment à offrir une expérience étudiante toujours plus passionnante, à rendre notre Université plus dynamique dans le respect de la collégialité et à stimuler l'engagement des diplômés envers leur *alma mater*. L'engagement « Gouvernance et interactivité organisationnelle dynamiques » du *Plan d'action 2016-2021 - Transcender les frontières* vise à « favoriser une culture organisationnelle permettant d'unifier les forces, de stimuler la collaboration et de mutualiser les ressources dans un souci d'efficacité collective et de réalisation personnelle au travail » au sein de notre institution. C'est dans cette optique qu'est entrepris l'examen du fonctionnement des structures de la Faculté des études supérieures et postdoctorales (FESP) depuis la réforme en 2006, et ce, dans le but d'évaluer l'impact des changements apportés.

Il faut toutefois se souvenir qu'au-delà de ce contexte, cet examen du fonctionnement des structures de la FESP a déjà fait l'objet de travaux qui n'ont pu être complétés pour diverses raisons. C'est ainsi qu'un comité *ad hoc* a été constitué en octobre 2016, sous la responsabilité du vice-recteur aux affaires internationales et à la Francophonie, Guy Lefebvre, avec le mandat de passer en revue les changements apportés lors de la réforme de la Faculté des études supérieures (FES) en 2006², tant du point de vue académique qu'organisationnel. Le cœur de la transformation résidait alors dans le transfert des compétences opérationnelles de la FES vers les facultés. De tous les avis recueillis, la grande réussite de cette décentralisation facultaire conduite en 2006 et 2007 par la doyenne de l'époque, Louise Béliveau, actuelle vice-rectrice aux affaires étudiantes et aux études, a reposé principalement sur les importants efforts du personnel de la FESP³, des facultés et des unités académiques ainsi que des autres services centraux impliqués dans les études supérieures et postdoctorales.

Dix ans après cette réforme, il s'agit désormais d'évaluer la pertinence du modèle adopté en 2006, en partie décentralisé, où responsabilités académiques et administratives relatives aux processus des études supérieures et postdoctorales sont partagées, nous venons de le dire, entre la FESP et les unités académiques.

¹ Richard Patry, document de réflexion soumis au Comité d'examen du fonctionnement des structures de la Faculté des études supérieures et postdoctorales, janvier 2017, Annexe 1.

² Tel que proposé dans le [Rapport du comité sur l'évaluation de la Faculté des études supérieures](#) (PDF, sept. 2006 – réf : A-21/479^o/592) en Annexe 2.

³ À l'époque, il s'agissait de la Faculté des études supérieures (FES) et non pas de la FESP. Pour la bonne compréhension du lecteur, il a été jugé utile d'utiliser le terme FESP.

Le tableau suivant montre que le nombre d'étudiants aux cycles supérieurs a augmenté de 11 428 à 12 203, au cours de la période 2006-2016, soit une augmentation de 6,8 %. Le pourcentage de ces étudiants, par rapport au nombre total d'étudiants à l'Université, est demeuré sensiblement le même, soit 24,9 % (en baisse de 1,2 %).

Années	Étudiants aux cycles supérieurs		Étudiants au 2 ^e Cycle		Étudiants au 3 ^e Cycle		Stagiaires postdoctoraux
	Nombre	% par rapport au nb total d'étudiants à l'UdeM ⁴ (1 ^{er} cycle et cycle sup)	Nombre	% par rapport au nb total d'étudiants à l'UdeM (1 ^{er} cycle et cycle sup)	Nombre	% par rapport au nb total d'étudiants à l'UdeM (1 ^{er} cycle et cycle sup)	
2006	11 428	26,1 %	8645	19,7 %	2968	6,8 %	601
2011	12 002 (+ 5 % p. r. à 2006)	24,8 %	8943 (+ 3,4 %)	18,5 %	3207 (+ 8 %)	6,6 %	634
2016	12 203 (+ 6,8 % p. r. à 2006)	24,9 %	9128 (+ 5,6 % p. r. à 2006)	18,6 %	3191 (+ 7,5 % p. r. à 2006) (-0,5 % p. r. à 2011)	6,5 %	589

Source : FESP, Registrariat, avril 2017

C'est donc dans ce contexte que le comité a rédigé son rapport, et ce, tout en prenant en compte du fait que l'Université a pour objectif d'augmenter le nombre d'étudiants aux études supérieures au cours des prochaines années.

1.2. Membres du comité

Sous la présidence du vice-recteur aux affaires internationales et à la Francophonie, Guy Lefebvre, les personnes suivantes ont généreusement accepté d'être membres du comité chargé d'examiner les changements apportés aux études supérieures et postdoctorales depuis 2006 et de proposer des recommandations :

Jessica Bérard	Coordonnatrice aux affaires académiques de cycles supérieurs, FAÉCUM ⁵
Michèle Brochu	Vice-rectrice adjointe aux études supérieures et administratrice exerçant la fonction de Doyenne, Faculté des études supérieures et postdoctorales
Chantal Cara	Professeure titulaire, Faculté des sciences infirmières (Vice-Doyenne aux études supérieures de 2009 à 2015)

⁴ Le nombre total d'étudiants de l'Université est le nombre d'individus inscrits à des programmes réguliers ; les résidents en médecine ne font pas partie du décompte.

⁵ À partir du mois de mai 2017, Jessica Bérard a été remplacée par Andrée-Anne Lefebvre.

Jean-François Gaudreault-Desbiens	Doyen, Faculté de droit
Réjean Hébert	Professeur titulaire, École de santé publique
Daniel Lajeunesse	Vice-doyen aux sciences fondamentales, Faculté de médecine
Serge J. Larivée	Vice-doyen aux études supérieures et à la recherche, Faculté des sciences de l'éducation
Michelle McKerral	Vice-doyenne aux cycles supérieurs, développement professionnel et partenariats, Faculté des arts et des sciences
Isabelle Panneton	Doyenne, Faculté de musique

Ces membres ont été invités, par le vice-rectorat aux ressources humaines et à la planification, à participer à la réflexion compte tenu de leurs responsabilités présentes ou récentes, ainsi que de leur importante expérience personnelle dans le domaine des études supérieures et postdoctorales.

La coordination du comité a été assumée successivement par Annie Sabourin, adjointe au vice-recteur aux ressources humaines et planification, puis par Catherine Villemer, adjointe au vice-recteur aux affaires internationales et à la Francophonie.

1.3. Méthodologie et démarche

Dans un énoncé relatif à la réforme de la Faculté des études supérieures (A-21-479e/596), en octobre 2006, la Direction de l'Université de Montréal était « convaincue que la structure proposée améliorera de façon sensible à la fois le fonctionnement des études supérieures de même que leur position et leur importance ».

La démarche proposée dans le rapport de 2006 du comité chargé de l'évaluation de la Faculté des études supérieures se basait sur cinq principes directeurs : 1) sur la place centrale des études supérieures à l'Université ; 2) subsidiarité, efficacité et responsabilité ; 3) valeur ajoutée ; 4) accorder la priorité à la qualité sur le plan institutionnel ; 5) favoriser l'interdisciplinarité⁶. Le comité souscrit entièrement à ces principes qui fondent la plupart de ses recommandations. À l'époque, le mandat confié au comité se limitait à l'évaluation de la FES afin de déterminer si, dans son fonctionnement, elle laissait suffisamment de place aux unités pour accroître le dynamisme des études supérieures⁷. Le comité tient à ajouter que ces principes et son mandat doivent s'inscrire dans une vision institutionnelle large qui dépasse les

⁶ *Id.* pp. 7-8.

⁷ *Id.* p. 1.

relations entre les études supérieures et les facultés pour comprendre les divers autres services impliqués dans les études supérieures : bureau du registraire, services aux étudiants, service des admissions et du recrutement, affaires internationales, etc. Il est d'avis que les étudiants, qui sont au centre de notre mission, ainsi que les enseignants et les autres membres de la communauté universitaire doivent pouvoir bénéficier de services efficaces et de grande qualité qui répondent à des règles de gouvernance moderne. De plus, le comité veut le mentionner clairement, son rapport ne s'inscrit d'aucune façon dans un exercice visant une rationalisation financière ou du personnel dont le travail est lié aux études supérieures ou postdoctorales.

Compte tenu du mandat qui lui a été confié, le comité a choisi d'analyser de façon systématique les 16 recommandations mentionnées au rapport de 2006 dans le cadre de son rapport selon le plan suivant :

1. Statut facultaire
2. Rôle de la FES(P)
3. Vice-recteur et doyen
4. Instances
 - 4,1 Sous-commission des études des cycles supérieurs
 - 4,2 CONFES
5. Rôle des facultés disciplinaires
6. Recrutement et admission
7. Cheminement étudiant
8. Diplômation
 - 8,1 Nomination du jury
 - 8,2 Nomination du jury de cotutelle
 - 8,3 Représentant du doyen
 - 8,4 Recommandation d'octroi de grade
9. Financement étudiant
 - 9,1 Gestion des concours
 - 9,2 Programmes spéciaux de bourses
 - 9,3 Gestion des enveloppes de financement interne
 - 9,4 Émission des chèques
 - 9,5 Outil de suivi des financements
10. Création et modification de programmes
 - 10,1 Rôle de la FES(P)
 - 10,2 Consultation de la FES(P)
11. Interdisciplinarité
 - 11,1 Programmes interdisciplinaires
 - 11,2 Postes interdisciplinaires
 - 11,3 Séminaires pluridisciplinaires
 - 11,4 Incitatifs à l'interdisciplinarité
 - 11,5 Réflexion institutionnelle sur l'interdisciplinarité
12. Évaluation des programmes et des unités
13. Affectation
14. Stagiaires postdoctoraux
15. Doctorats honorifiques
16. Mise en place de la réforme

Le comité a tenu neuf réunions de travail pour examiner chacune des recommandations précédentes. Les membres du comité ont également invité les

personnes suivantes à les rencontrer ou leur faire part de leurs commentaires par écrit :

- Louise Béliveau, vice-rectrice aux affaires étudiantes et aux études ;
- Claire Benoit, directrice générale du Service aux étudiants (SAÉ) ;
- Marie-Claude Binette, registraire ;
- Pascale Descary, ombudsman ;
- Michèle Glémaud, directrice générale du Service de l'admission et du recrutement (SAR) ;
- Kathleen Lennon, adjointe à la vice-rectrice adjointe aux études supérieures et à la doyenne ;
- Richard Patry, professeur titulaire au département de linguistique et de traduction (FAS) et vice-doyen et secrétaire de la FESP de 2009 à 2016 ;
- Josée Veilleux, directrice du Centre d'expertise Synchro.

Outre le rapport de 2006 et les avis recueillis, le travail du comité s'est appuyé sur diverses sources d'information récente comprenant la présentation détaillée de la structure de la FESP et des compétences partagées avec les services centraux, en particulier le SAR, une analyse des structures de gouvernance des ressources humaines aux cycles supérieurs des universités canadiennes membres du U15, un entretien avec la directrice des opérations (*Administrative Leadership, Human Resources and Finance*) des *Graduate and Postdoctoral Studies* de l'Université McGill, un document traçant les étapes du processus de diplomation au doctorat et un sondage sur les retours d'expériences de membres des groupes de travail du CONFESP entre 2012 et 2017.

Les membres du comité ont pu aussi échanger par courriel à plusieurs reprises suite aux rencontres qui ont été mentionnées ci-haut.

2. Constats et recommandations

Tel que nous venons de l'indiquer, la réflexion des membres du comité sur le fonctionnement des structures de la FESP est présentée selon l'ordre des recommandations du rapport de 2006 (reprise systématiquement en italique et en gris clair dans un encadré, en début de chaque sujet).

2.1. Statut facultaire

Que les études supérieures soient chapeautées par une structure facultaire, mais radicalement réformée. La FES « redéfinie » sera allégée de différentes tâches relatives à la gestion des études ; elle exercera essentiellement une mission « politique » relative aux études supérieures.

Mentionnons en débutant sur ce sujet consacré au statut facultaire que Michèle Brochu, compte tenu de ses fonctions de vice-rectrice adjointe et d'administratrice exerçant les fonctions de doyenne, a participé à la discussion, mais s'est abstenue de voter sur la recommandation.

Le rapport de 2006 rappelait, à juste titre, avant d'en arriver à cette première recommandation indiquée ci-haut que l'analyse comparative des structures d'autres universités « aussi intéressantes et inspirantes puissent-elles être, nécessite une compréhension approfondie des contextes historiques et institutionnels ayant mené à la culture des structures dans chacun des établissements visés »⁸. Le comité hésitait alors entre deux démarches : une structure facultaire ou encore un bureau directement rattaché à la direction universitaire. Après avoir développé une grille d'analyse et choisi des éléments principaux⁹, il concluait qu'« au terme de son analyse systématique de ces questions et de l'examen des approches structurelles des autres universités, il est apparu [...] qu'aucun des modèles proposés n'offrait d'avantages nets susceptibles de favoriser davantage, à l'UdeM, le développement et l'efficacité des études supérieures en conformité avec les principes directeurs définis plus tôt »¹⁰. Il recommandait toutefois que le modèle facultaire devait être adopté et qu'un vice-recteur aux études supérieures devait assumer la direction de cette faculté, et ce, tout en ayant le titre de doyen.

Selon le comité, si ce modèle pouvait se justifier à cette époque, car nous l'avons dit, le cœur de la transformation reposait sur le transfert des compétences opérationnelles de la FES vers les facultés, il n'en demeure pas moins que la situation a largement changé. Il s'agissait alors d'une époque au cours de laquelle on voulait mieux encadrer et valoriser les études supérieures dans un contexte de développement de ce type d'études (notamment par la création de programmes de natures professionnelles tels que microprogrammes, DESS,

⁸ *Id.*, p. 4.

⁹ *Id.*, p. 9.

¹⁰ *Id.*, p. 10.

programmes de maîtrise avec travail dirigé, etc.), d'accroissement des clientèles étudiantes, d'un changement dans le processus d'engagement des professeurs en valorisant la détention d'un doctorat parmi les candidats (surtout dans les facultés professionnelles), etc.

Sur ce point, le comité partage l'opinion de Richard Patry, qui a longtemps agi à titre de vice-doyen et de secrétaire de la FESP. Le comité ne peut mieux exprimer sa pensée qu'en citant celui-ci :

« Le fait que la FESP soit une Faculté lui confère certes une visibilité et une participation à la vie académique institutionnelle qu'elle n'aurait pas autrement. Cependant, la situation actuelle crée la conjoncture inédite unique d'une Faculté qui n'a ni professeurs, ni programmes d'études, ni étudiants¹¹. Cela cause parfois de la confusion chez les professeurs et les étudiants et souvent de l'irritation chez les Doyens des facultés disciplinaires, qui perçoivent la FESP comme une « fausse Faculté » et son action comme une intrusion dans leur champ de compétence disciplinaire. Enfin, cette situation peut s'avérer problématique pour la personne qui est à la tête de la FESP et qui doit assumer une direction bicéphale – Doyen(ne) et Vice-recteur/trice-adjoint(e) qui peut parfois s'avérer très inconfortable »¹².

Certains membres du comité sont d'avis que ces éléments peuvent constituer un frein à une gouvernance optimale des études supérieures à l'Université.

Pour ceux-ci, comme le souligne M. Patry, la fonction bicéphale du responsable des études supérieures et postdoctorales est susceptible d'apporter certains problèmes. Lorsque cette personne porte son « chapeau » de Doyen, ses collègues ne sont pas tous à l'aise à ce qu'elle participe à leurs travaux, comités et discussions puisqu'elle agit aussi à titre de vice-recteur adjoint et qu'en ce sens elle est en conflits d'intérêts, car elle ne peut, malgré toute sa bonne volonté, faire abstraction totalement de sa fonction de membre de la Direction de l'Université. Dans les faits, on note une quasi-absence de participation du responsable des études supérieures et postdoctorales aux activités des doyens. D'autre part, on ne doit pas oublier que cette personne prend ou participe aussi à des décisions qui peuvent avoir un impact direct sur les facultés ou les unités (par exemple, le financement étudiant, la création et les modifications de programmes, l'application des règlements et politiques, l'assurance de la qualité, etc.). Dans ces rôles, et bien que l'on souhaite toujours en arriver à des consensus, il n'en demeure pas moins que cette personne agit en quelque sorte à titre de supérieur hiérarchique des doyens et des unités qu'ils dirigent. Cette situation est inconfortable pour plusieurs et ils l'invoquent souvent. Il ne faut pas en effet oublier que le transfert des compétences opérationnelles de la FES vers les facultés implique une certaine

¹¹ Le comité tient toutefois à mentionner que la FESP joue un rôle important aux études notamment dans la mise en place et la gestion des cours pluridisciplinaires (PLU) et ceux visant l'insertion professionnelle (IPR) ainsi que dans la formation complémentaire demandée par plusieurs organismes subventionnaires.

¹² Richard Patry, *supra*, note 1.

imputabilité de ces dernières, et ce, notamment, dans les exemples que nous venons tout juste d'indiquer.

Le comité tient aussi à ajouter qu'un des rôles de la FESP, selon le rapport de 2006, sous le principe de valeur ajoutée, consiste à agir dans le rôle de médiateur en cas de conflits ou de désaccords entre des facultés, entre des facultés ou des écoles affiliées, entre des étudiants et des facultés ou encore entre des étudiants et des professeurs¹³. Or, les règles de gouvernance imposent, selon le comité, que cette entité ait un rôle d'indépendance par rapport aux parties dans ces contextes et le statut facultaire peut représenter un problème en ce sens. Mentionnons, aussi, tel que nous le verrons plus loin dans ce rapport, que le comité souhaite que la FESP ait un rôle plus important qu'actuellement afin de favoriser une plus grande interdisciplinarité dans les programmes d'études supérieures. Ici, encore, le comité estime qu'une neutralité est à la base de cet accroissement du rôle de la FESP et que le statut facultaire peut aller à l'encontre de cet objectif. Un rôle de médiation nécessite, selon le comité, une distance et une indépendance visant à assurer un traitement équitable de toutes les parties impliquées.

Le comité est d'avis qu'une autre avenue devrait être choisie par la Direction de l'Université pour répondre à cette problématique, tout en permettant à la FESP de continuer à jouer pleinement son rôle si important au niveau des études supérieures et postdoctorales, ainsi que dans la formation des étudiants (développement des compétences transversales, offre diversifiée d'activités siglées et non siglées, etc.), tout en maintenant la visibilité nécessaire¹⁴.

Il s'agit d'une voie différente de celle du modèle facultaire ou encore d'un service ou d'un bureau, c'est-à-dire la création d'une nouvelle entité unique en son genre à l'Université, utilisant, en quelque sorte, une appellation générique nommée **Études supérieures et postdoctorales (ESP)**. Cette façon de la désigner, adoptée par l'Université McGill notamment, aurait, selon le comité, le mérite de démontrer l'importance de ces études tout en distinguant cette entité des autres services de l'Université qui sont essentiels à notre mission universitaire, mais qui n'ont pas un champ d'intervention académique aussi important et vaste¹⁵.

Une telle entité « ESP » devrait, selon le comité, continuer d'être rattachée au plus

¹³ Rapport 2006, *supra*, note 2, p. 8.

¹⁴ *Cf.*, en ce sens, Richard Patry, *supra*, note 1, qui indique que : « [le] statut de la FESP est pour moi une question secondaire. Ce qui importe le plus à mes yeux est ce qu'elle fait. »

¹⁵ Par ailleurs, le comité est sensible à l'argument que l'on pourrait soulever selon lequel, dans le cadre d'associations universitaires canadiennes ou québécoises pour les études supérieures, le statut de faculté est reconnu. Cependant, une diversité de modèles organisationnels universitaires existe, autant pour la gestion des études supérieures et postdoctorales que d'autres portefeuilles, tel que celui des affaires internationales, par exemple. Ainsi, quel que soit leur titre, les divers responsables de ces portefeuilles sont tous en mesure de jouer pleinement leur rôle et représenter leur université au sein des regroupements qui les concernent. Chaque institution reconnaît qu'il n'existe pas un modèle unique et que le modèle particulier choisi par une université correspond sans doute aux besoins et à la culture de l'institution, qui sont susceptibles d'évoluer au fil du temps. Enfin, le comité est d'avis que la diversité dans les modèles universitaires constitue une richesse lorsqu'il s'agit d'échanger des points de vue, de discuter des meilleures pratiques, etc.

haut niveau de direction afin de démontrer l'importance qui leur est accordée au sein de l'Université. Le comité est aussi d'avis que si cette voie est choisie par la Direction de l'Université, il faudrait qu'un travail de réflexion et d'analyse additionnel soit fait afin de déterminer le statut et la structure des ESP. Il suggère qu'un comité ou un groupe de travail soit mis en place à ce sujet. Par ailleurs, le comité estime qu'une communication institutionnelle forte d'une durée prolongée devrait venir appuyer tout changement que la Direction de l'Université souhaiterait faire en ce sens.

Également, nous le verrons plus loin, les ESP devraient constituer une entité aussi forte, sinon plus forte qu'actuellement, et bénéficier d'une gouvernance ainsi que de ressources humaines et financières suffisantes pour leur permettre d'exercer sans contrainte les différents volets de leur mandat.

2.2. Rôle de la FESP

Que la FES « redéfinie » devienne une unité académique de suivi de la qualité et d'appui aux unités facultaires dans l'accomplissement de leur mission aux cycles supérieurs. La FES doit aussi exercer une fonction politique de veille et de développement des études supérieures à l'Université et assumer un rôle de leader et de facilitateur à l'égard des questions de fond qui touchent les études supérieures, telles l'innovation sur le plan des programmes et l'ouverture à l'international. Elle doit aussi apporter un appui formatif et continu aux unités, notamment en continuant à produire les documents de référence essentiels et en leur offrant la formation requise.

Les membres du comité et tous ceux de la communauté qui ont été invités à les rencontrer soulignent l'importance à accorder aux ESP dans une grande institution de recherche comme la nôtre ainsi que dans le traitement académique et administratif spécifique qu'elles exigent.

Pour le bénéfice des étudiants, des enseignants, des unités académiques et de l'Université dans son ensemble, les ESP devraient continuer à jouer pleinement les rôles politiques et stratégiques anticipés en 2006. Tout en se déclarant parfaitement d'accord avec la recommandation énoncée ci-haut, le comité rappelle ici les fonctions que les ESP devraient assurer de façon prioritaire :

- l'élaboration de la vision institutionnelle ;
- le développement et le renforcement de l'interdisciplinarité (voir sujet 11) ;
- la veille stratégique proactive ;
- la valorisation de leur expertise auprès des unités :
 - o par la diffusion des meilleures pratiques et directives et le rappel du Règlement pédagogique de la Faculté des études supérieures et postdoctorales ;
 - o par la sensibilisation et la formation des parties prenantes ;
- l'assurance qualité par un contrôle ciblé du respect des règles auprès d'unités spécifiques (dossiers étudiants, admissions, constitution des jurys, etc.).

En assurant ces fonctions, les ESP constitueraient le lien essentiel entre

l'enseignement et la recherche. Elles seraient également garantes, nous l'avons dit, d'un espace de neutralité, primordial à l'équilibre des forces interfacultaires, à l'intégrité du cheminement étudiant et à la bonne conduite des processus institutionnels.

De plus, il ne faut pas oublier le rôle fondamental des ESP de veiller à répondre aux besoins des étudiants en leur rendant les services appropriés sous tous les plans (personnel, académique, professionnel, etc.).

En outre, il importe que les ESP continuent à exercer un leadership fort à l'extérieur de l'Université, et ce, notamment au sein de l'Association canadienne des études supérieures (ACÉS) et de l'Association des doyens et des doyennes des études supérieures au Québec (ADESAQ).

Au cours de ses travaux, des auditions et suite à la présentation qui a été faite de la FESP par sa Direction, le comité a pu constater la grande contribution de cette entité à notre institution et à ses étudiants ainsi que ses nombreux travaux visant à améliorer plusieurs aspects des activités liées à son mandat. Il a aussi remarqué l'importante contribution de certains membres de la communauté universitaire au sein d'un ou de plusieurs groupes de travail concernant les études supérieures et postdoctorales. Le comité remarque toutefois qu'il semble exister certains dédoublements d'activités entre la FESP et les services qui interviennent dans un ou plusieurs aspects de celles-ci, ou encore des ambiguïtés quant au rôle respectif de la FESP et des services.

Par exemple, dans le domaine des services à la communauté étudiante, le comité note qu'une collaboration plus étroite entre les ESP et les Services aux étudiants (SAÉ) permettrait de mieux synchroniser l'offre d'information, les SAÉ abordant les aspects de services et les ESP s'occupant des aspects académiques. De plus, le comité souhaite qu'une trousse à l'usage, des étudiants, des unités et des professeurs regroupant l'offre de services des ESP, des SAÉ, des Services de soutien à l'enseignement (SSE) et des associations étudiantes soit réalisée afin de venir combler un déficit d'information, particulièrement auprès des professeurs s'occupant de la direction d'étudiants aux 2^e et 3^e cycles.

Plus généralement, dans le cas où des responsabilités reliées aux études supérieures et postdoctorales sont partagées avec d'autres instances et services de l'Université (SAÉ, SAR, registraire, etc.), le comité est d'avis que des travaux devraient être lancés afin de s'assurer qu'une concertation et une cohésion optimales soient atteintes. Tous les acteurs doivent travailler dans l'optique d'améliorer la performance et la réussite étudiante, tout en cherchant à optimiser les processus, et ce, dans l'esprit du *Plan d'action 2016-2021 – Transcender les frontières*, tel que mentionné plus haut.

Le comité rappelle, enfin, que les rôles de conseil et d'accompagnement des ESP aux unités nécessitent des ressources humaines adéquates surtout, comme nous

le verrons, si on lui confère un rôle de leadership fort concernant l'interdisciplinarité.

2.3. Vice-recteur et doyen

Qu'un vice-recteur aux études supérieures assume la direction de la FES et que ce dernier ait aussi le statut de doyen. Afin que cette personne fasse consensus et possède toute la légitimité nécessaire, il est recommandé que sa nomination se fasse en vertu de la procédure courte de nomination des doyens.

Le comité reconnaît le rôle essentiel de la FESP au sein de notre institution. Tel qu'il l'a indiqué précédemment, des progrès importants ont été accomplis depuis 2006. Ces progrès résultent du travail de tous les intervenants, mais ces progrès n'auraient pas été possibles sans une direction académique forte, c'est-à-dire d'avoir des dirigeants qui émanent du corps professoral et qui connaissent bien les enjeux liés aux études supérieures et postdoctorales.

Cette direction académique forte est nécessaire selon le comité afin que les ESP puissent s'arrimer en toute légitimité et cohérence avec le travail et les stratégies des facultés et des unités disciplinaires, et aussi bénéficier du poids nécessaire dans ses décisions vis-à-vis de tous les intervenants des études supérieures et postdoctorales, incluant les étudiants. Pour les raisons évoquées plus haut, les membres du comité (à l'exception de Michèle Brochu, qui compte tenu de ses fonctions de Vice-rectrice adjointe et d'administratrice exerçant les fonctions de Doyenne a participé à la discussion, mais s'est abstenue de se prononcer sur ce point) pensent que les ESP devraient relever directement du Rectorat. Notons que c'est dans cette voie que l'Université d'Ottawa est allée, depuis le premier janvier 2017, suite à la réorganisation de ses études supérieures et postdoctorales, dont la responsabilité repose désormais sur un vice-provost.

Rappelons ici que selon la gouvernance de notre Université, l'organisation des vice-rectorats est basée sur la décision du Recteur, avec un processus de consultation de l'Assemblée universitaire et une décision du Conseil de l'Université. Le comité est d'avis qu'il ne lui appartient pas de déterminer si la personne qui assumera la direction des ESP doit avoir le statut de provost, de vice-recteur, ou celui d'adjoint et, dans ce dernier cas, à quel vice-rectorat elle doit être rattachée.

Si la Direction de l'Université apporte un changement en ce sens, le Comité estime que, pour des fins de cohérence, il appartiendra de définir ultérieurement le processus de nomination du responsable des ESP dans le cadre des modifications à apporter aux statuts de l'Université.

2.4. Instances

Que les instances reflètent le nouveau partage des responsabilités entre les unités et la FES. À cet égard, le Comité recommande :

2.4.1. Sous-commission des études des cycles supérieurs

La création d'une sous-commission des études des cycles supérieurs (SCECS) qui ait un mandat semblable pour les études supérieures à celui de la sous-commission aux études de premier cycle pour les études de premier cycle. Le rôle de la COMET à l'égard des études supérieures demeure inchangé.

Le comité estime que le fonctionnement actuel répond très bien aux besoins de la communauté universitaire et recommande donc son maintien.

2.4.2. CONFES

Le maintien d'un Conseil de la Faculté des études supérieures qui, délesté de ses responsabilités actuelles relatives à la création et de modification de programmes, deviendrait le principal lieu de concertation et d'échanges relativement au développement des études supérieures en général. Il accompagnerait la FES dans l'accomplissement de son mandat politique, notamment quant aux affaires étudiantes, au suivi de la qualité, à l'internationalisation, à l'interdisciplinarité. Le CONFES deviendrait donc le lieu privilégié où seraient abordées les questions relatives aux cycles supérieurs telles que les orientations générales relatives au développement des programmes, d'attrition et de diplomation ainsi que de formation continue et professionnelle.

Les membres du comité soulignent la nécessité de conserver un forum de discussions critiques et d'orientation des ESP. Cela va de soi, selon eux. Le comité insiste sur l'importance de maintenir une représentation facultaire, enseignante et étudiante dans les instances de fonctionnement des ESP, comme cela est le cas actuellement. Ces instances et leur représentativité constitutive ont fait la preuve de leur pertinence et de leur efficacité, selon le comité. Celui-ci estime que des travaux additionnels devraient se dérouler après le dépôt ou l'adoption de son rapport afin de préciser le rôle, les pouvoirs et les membres du principal forum de discussions critiques et d'orientation des ESP. Cette démarche s'avère, de toute façon, indispensable compte tenu de la nécessité d'introduire des diplômés dans nos instances, afin de répondre à l'engagement 3 « Relations durables avec les diplômés » du *Plan d'action 2016-2021 – Transcender les frontières*, évoqué précédemment dans ce rapport.

2.5. Rôle des facultés disciplinaires

Prenant acte que les unités assument déjà l'essentiel des tâches liées à la gestion du cheminement étudiant, que les étudiants soient désormais admis et inscrits par la faculté dont relève leur programme disciplinaire et que celle-ci demeure responsable de leurs études à tous égards. Par conséquent, sur le diplôme devrait figurer le nom de l'unité académique de l'étudiant en lieu et place de la Faculté des études supérieures.

À partir de leurs longues et diverses expériences en relation avec les ESP, les membres du comité reconnaissent et rappellent l'importance du rattachement

des étudiants à une faculté, tant pour leur accueil, leur persévérance, leur cheminement et leur relation future avec l'Université en tant que diplômés.

Le comité recommande donc de maintenir l'inscription du nom de l'unité académique sur le diplôme.

2.6. Recrutement et admission

Que l'essentiel des décisions en matière d'admission soit délégué aux unités tout en continuant d'être supervisé par la FES qui en assurerait le maintien et l'amélioration continue de la qualité. En regard du recrutement aux cycles supérieurs, mais plus spécifiquement au doctorat, le comité convient que la FES poursuive le travail d'appui personnalisé qu'elle exerce depuis plusieurs années auprès des unités et que dans tous les cas son action soit coordonnée avec le Service du recrutement de l'Université.

D'après les témoignages recueillis et l'expérience personnelle des membres du comité, on reconnaît que l'expertise développée à la FESP est indéniable et importante dans l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies de recrutement et d'admission. Toutefois, les ressources professionnelles, hautement spécialisées des ESP, doivent être amenées à collaborer plus étroitement avec le Service de l'admission et du recrutement (SAR) selon des procédures qu'il importe de revoir en prenant en compte la gestion des risques, les possibilités de dédoublement, l'optimisation organisationnelle, etc. Il convient ici de rappeler que l'objectif premier qui doit guider toutes les actions de l'Université est l'étudiant qui doit pouvoir se retrouver aisément à travers tous les services et les instances universitaires.

2.6.1. Activités registrariales

Compte tenu des dualités existantes entre la FESP et le Bureau du registraire dans le cas de certaines tâches et responsabilités (dossier étudiant, numérisation et archivage, diplôme, etc.), le comité recommande ici aussi que des travaux soient lancés afin de s'assurer qu'une concertation et une cohésion optimales soient atteintes.

2.6.2. Admission et recrutement

Une dualité existe également au niveau des admissions entre la FESP et le SAR, pouvant engendrer de la confusion chez les futurs et les nouveaux étudiants aux cycles supérieurs. Un rapatriement de l'admission aux études supérieures au SAR pourrait présenter, à première vue, les mêmes avantages qu'au niveau des activités registrariales, à savoir :

- i) Un gain organisationnel : les processus ne sont pas ou peu documentés et l'admission repose sur un nombre très limité de personnes à la FESP – situation à haut risque ; une plus grande polyvalence du personnel permettrait une meilleure disponibilité pour les étudiants (période de

- vacances, congés de maladie, etc.) ;
- ii) Une optimisation de la communication en direction des étudiants qui doivent transiger avec plusieurs guichets (SAR, FESP, facultés) ;
 - iii) L'occasion de développer de l'intelligence d'affaires pour le recrutement des étudiants internationaux qui représentent plus de 40 % de la population étudiante aux cycles supérieurs.

Les membres du comité souhaitent rappeler que les dossiers des cycles supérieurs présentent un degré de complexité supérieur à ceux du 1er cycle (cheminements particuliers, étudiants internationaux, attribution et diversité des bourses offertes, cotutelles, etc.).

En amont de ce processus, le comité tient à souligner que l'expertise des ESP est également importante pour accompagner les facultés et les unités académiques dans la révision de leurs critères d'admission ou leur processus d'admission. On citera l'exemple récent du projet pilote avec l'École de santé publique pour l'admission des étudiants dans des programmes courts (microprogrammes et D.E.S.S.) pour lesquels un processus demandant une implication facultaire beaucoup moins grande est utilisé, comparativement aux programmes de recherche qui nécessitent des analyses beaucoup plus poussées des dossiers (esquisse du projet de recherche, lettres de recommandation, lettres de motivation, etc.).

D'autre part, et toujours dans le souci d'améliorer les services aux étudiants et la prise de décision du personnel facultaire chargé des décisions d'admission, le comité suggère :

- i) le développement d'un outil de conversion automatique des moyennes académiques internationales en remplacement du tableau PDF fournit actuellement par la FESP aux facultés, et ce, même si une amélioration est prévue prochainement alors qu'un outil web sera disponible pour aider les unités à mieux comprendre à quoi correspondent les diplômes étrangers ainsi que la valeur des résultats attribués aux candidats à l'admission. Tout en reconnaissant que la valeur d'une moyenne peut varier d'un établissement à un autre dans un même pays et qu'une simple règle de trois ne peut être appliquée, la conversion devrait prendre en compte la valeur du système de notation de chaque pays et un indice de qualité de la formation offerte par une université ; le comité comprend que cette tâche n'est pas simple, mais elle permettrait éventuellement de consacrer des efforts à d'autres éléments importants tels que : la persévérance, le financement intégré, etc. ;
- ii) d'offrir la possibilité aux étudiants de s'inscrire simultanément à des programmes longs et courts, ces cheminements se multipliant de plus en plus.

Enfin, lors de sa rencontre avec le comité, la vice-rectrice aux affaires étudiantes

et aux études, Louise Béliveau, a expliqué qu'un projet pilote est en cours d'implantation pour l'inscription des étudiants *par eux-mêmes*, sur le modèle prévalant au 1er cycle pour quelques programmes des facultés d'aménagement et de droit. Un tel projet va dans le sens de la responsabilisation des étudiants des cycles supérieurs, seuls étudiants de l'Université à ne pas s'inscrire eux-mêmes dans les systèmes automatisés.

À moyen terme, un tel développement libèrerait là aussi du temps des professeurs et des TGDE, leur permettant de se concentrer sur le cheminement étudiant et d'en accélérer les étapes ainsi que sur les dossiers plus complexes des programmes de grade et, enfin, sur ceux des étudiants internationaux qui exigent un accompagnement personnalisé.

2.7. Cheminement étudiant

Qu'un grand nombre de tâches liées à la gestion du cheminement étudiant, appuyées par un système informatique éprouvé et validé, soient assumées par les unités.

En raison de sa complexité et de la nécessité de maintenir à son égard une approche institutionnelle cohérente, que le dossier des cotutelles de thèse continue à être géré de façon centralisée.

Le comité est d'avis que de grands pas ont été franchis quant au cheminement étudiant et que le partage des responsabilités actuelles fonctionne bien. Ses commentaires seront limités au Plan global d'études (PGE) qui est susceptible de favoriser notamment la persévérance et la diplomation dans des délais plus restreints qu'usuellement.

Le PGE dont le développement est très avancé et qui devrait être disponible à l'automne prochain est un outil très attendu des étudiants afin de soutenir leur cheminement. Il est bâti à partir des meilleures pratiques provenant des facultés avec l'appui de la FESP, et après consultation de la FAECUM ainsi que de la communauté universitaire.

Toutefois, l'expérience montre que les meilleures pratiques du PGE ne sont pas toujours suivies dans les unités, et ce, à tous les niveaux d'intervention et d'encadrement. Afin d'en uniformiser l'usage, le comité recommande que :

- i) Tout en reconnaissant leur fonctionnement spécifique, les facultés disposent de critères et de balises plus clairs, surtout dans les rôles attendus et de meilleures pratiques ;
- ii) Les différents acteurs (vice-doyens, directeurs d'unités, directeurs de recherche, parrains, TGDE, etc.) soient sensibilisés, activement et individuellement, aux enjeux d'encadrements humain et technologique (via le PGE) pour l'étudiant. Cette sensibilisation devrait se faire en concertation (ESP et facultés) ;
- iii) Des outils (rapports Synchro, rappels Outlook) soient mis en place pour

aviser et aider les vice-doyens, directeurs d'unités, directeurs de recherche et TGDE à chaque étape du PGE, de façon à assurer un encadrement plus efficace des étudiants dans leurs diverses activités pédagogiques et à rappeler les étapes de leur cheminement. À cet égard, le comité se réjouit que plusieurs rapports soient disponibles actuellement et que le développement se poursuive afin d'en rendre d'autres disponibles ;

- iv) Les ESP exercent un contrôle qualité tout au long du processus et puissent aider à remédier aux principaux manquements par la formation et l'information.

Du point de vue administratif, le comité est d'avis qu'il faille viser à raccourcir le processus décisionnel dans le dossier étudiant par le développement de nouvelles fonctions ou l'activation d'options de rapports dans Synchro académique, par exemple.

2.8. Diplomation

Que l'ensemble des étapes relatives à l'évaluation des mémoires de maîtrise et des thèses de doctorat soit administré directement par les unités académiques. Plus particulièrement, le Comité recommande :

2.8.1. Nomination du jury

Que le doyen de faculté non départementalisée (ou le directeur de département) soit chargé de constituer le jury et que sa proposition, y compris le nom de l'examineur externe, soit préalablement acceptée par une autorité académique de la FES.

Le comité souhaite rappeler ici que les unités sont ultimement responsables de la composition du jury, et ce, même après validation des ESP. Afin d'uniformiser les pratiques, le comité recommande que les ESP :

- i) Élaborent et diffusent des directives claires (constitution, ordre de prise de parole lors de la soutenance, etc.) au bénéfice des facultés et des unités académiques ainsi que des membres des jurys ;
- ii) Développent des formulaires simples, notamment, pour indiquer toute possibilité de conflits d'intérêts des membres potentiels de jurys (courriel avec case à cocher, etc.) ;
- iii) Informe la communauté concernée des meilleures pratiques, et ce, de façon continue.

2.8.2. Nomination du jury de cotutelle

Étant donné la complexité, entourant la nomination du jury de cotutelle que la FES continue d'en être responsable.

Selon le comité, il est important que les ESP continuent d'être responsables de la constitution des jurys de cotutelle, et ce, compte tenu de la diversité des

modèles et de la complexité du processus.

Dans un souci de bon fonctionnement, le comité recommande que les parties prenantes (directeur, étudiant, unité) soient informées des balises liées au fonctionnement des jurys dès la signature de la convention de cotutelle. Le comité recommande également que des règles claires soient adoptées relativement au choix des membres participant à un jury ainsi qu'un financement adéquat soit dédié aux frais de voyages de ces membres afin de s'assurer, dans la mesure du possible, de leur présence physique lors de la soutenance, ou, à défaut, de faire en sorte que les technologies utilisées leur permettent un réel apport.

2.8.3. Le représentant du doyen

Que la fonction de « représentant du doyen » soit maintenue, mais que celui-ci ne soit plus choisi en « fonction de son intérêt et de sa capacité d'apporter une contribution positive à la soutenance », mais plutôt en fonction de sa capacité de témoigner du respect et d'assurer l'intégrité des processus menant à l'approbation de la thèse.

Le comité est d'avis que la représentation des ESP doit être interprétée et mise en œuvre de la même façon dans tous les jurys de l'Université. Selon le comité, il s'agit d'une question d'équité pour les candidats. À cet égard, il appert que les pratiques peuvent être variables d'un jury à un autre. Le comité estime que les règles établies en la matière doivent être mises à jour et diffusées auprès des facultés, des directeurs de recherche, des professeurs et qu'elles doivent également être envoyées au président du jury, aux membres, au représentant des ESP et à l'étudiant concerné avant toute soutenance. Selon le comité, les ESP doivent aussi jouer pleinement leur rôle de formation et de contrôle à ce sujet.

2.8.4. Recommandation d'octroi de grade

Que l'unité présente sa recommandation d'octroi du grade à la FES pour que celle-ci l'avalise avant qu'elle ne soit soumise au Conseil de la faculté disciplinaire.

Le comité reconnaît ici que le processus de recommandation d'octroi de grade est parfois trop long, surtout en dehors des trimestres réguliers.

Afin de diminuer les délais au maximum, il recommande donc que le vote électronique soit généralisé à toutes les étapes du processus et qu'il soit adopté par toutes les instances impliquées, même si les ESP n'ont pas le contrôle sur ces étapes. Bien que le comité reconnaisse que les ESP n'ont qu'un pouvoir de persuasion sur les instances afin qu'elles utilisent le vote électronique, il souhaite toutefois que les ESP fassent des représentations auprès de toutes les instances afin de les inciter à le faire pour le bénéfice des étudiants qui, par exemple, dans certains pays doivent obtenir un diplôme officiel afin d'accéder au marché du travail, une attestation d'obtention du diplôme ne suffisant pas.

Le comité tient aussi à rappeler que le processus menant à l'octroi du diplôme est quelquefois longuement retardé par l'absence de signature d'un ou plusieurs membres du jury sur le rapport de soutenance. Ici, encore, le comité est d'avis que des outils performants de rappel doivent être mis en place afin de pallier cette difficulté.

2.9. Financement étudiant

Que les responsabilités relatives au financement étudiant soient partagées entre la FES et les unités. Plus particulièrement, le Comité recommande :

2.9.1. Gestion des concours

De conserver un guichet unique sous la responsabilité de la FES en matière de gestion des concours, notamment ceux des grands organismes subventionnaires.

Le comité souligne l'exemplarité du fonctionnement actuel du guichet unique sous la responsabilité de la FESP en matière de gestion des concours.

Ce fonctionnement est la résultante du bon arrimage entre les processus d'admission, de cheminement et de gestion des bourses aux cycles supérieurs. Dans l'éventualité de la mise en place d'un guichet unique d'admission au SAR, tel qu'évoqué précédemment, le comité souligne l'importance de s'assurer qu'une telle efficacité soit maintenue, ainsi que le haut niveau de service, et ce, au bénéfice des étudiants.

2.9.2. Programmes spéciaux de bourses

De par leur nature, que les bourses de passage accéléré du baccalauréat à la maîtrise et d'accès direct du baccalauréat au doctorat et celles relatives à l'exemption des droits supplémentaires de scolarité pour étudiant étranger continuent d'être gérées centralement par la FES.

De la même façon que pour la gestion des concours, le comité constate que le processus centralisé actuel est garant :

- Pour les facultés, i) de la fluidité de l'information, ii) de l'équité d'attribution, iii) d'une allocation maximale des bourses ;
- Pour les étudiants, du versement rapide des bourses.

Le comité recommande donc que ce fonctionnement soit maintenu tel quel.

2.9.3. Gestion des enveloppes de financement interne

Que la responsabilité de la gestion des enveloppes budgétaires, habituellement désignées sous l'appellation de financement interne, soit maintenue au sein de la FES. Celle-ci demeurerait responsable de veiller aux grands enjeux de ce financement, d'identifier tout nouveau besoin et d'utiliser ce levier pour exiger que les conditions d'encadrement dans les unités s'effectuent de manière optimale; elle déploie aussi tous les efforts voulus pour accroître de façon continue les sommes consacrées au financement étudiant à l'interne.

Le comité est d'avis que des efforts importants ont été faits par l'Université pour améliorer le financement des étudiants avec des effets très positifs. Il constate toutefois un sous-financement encore très problématique des étudiants aux cycles supérieurs. Le comité recommande que des efforts financiers substantiels soient faits pour tenter d'y remédier et ainsi maximiser le recrutement et la conversion des étudiants, ce qui pourrait grandement favoriser la persévérance, la réussite et la diplomation. Le comité croit que des efforts philanthropiques additionnels doivent être faits plus particulièrement dans le contexte de la fin de la Campagne Campus Montréal. Il invite donc les ESP et tous les membres de la communauté universitaire à plaider en ce sens. Le comité estime que le financement étudiant constitue une grande priorité dans ses recommandations, et ce, d'autant plus que l'Université désire augmenter le nombre d'étudiants aux études supérieures, tout en diversifiant leur provenance.

2.9.4. Émission des chèques

Que chaque unité soit désormais responsable de l'émission des chèques destinés à ses étudiants et effectue les suivis nécessaires directement auprès de la Direction des finances.

Le comité est d'avis que bien qu'il existe un bon équilibre de gestion entre la FESP, les facultés et unités disciplinaires, la nécessité se fait sentir, dans certaines unités, de mieux informer les donateurs de l'attribution des bourses, ce qui favorise les rencontres des boursiers entre les donateurs ainsi que les dons ultérieurs.

2.9.5. Outil de suivi des financements

Qu'un programme informatique approprié permette à la FES de se tenir au fait des conditions d'attribution de ses fonds par les unités afin d'assurer une l'amélioration continue de la qualité des cheminements et de dresser les bilans et les vérifications nécessaires.

Les discussions du comité avec Josée Veilleux, directrice du Centre d'expertise Synchro, lui permet de proposer la recommandation suivante, selon laquelle

l'intelligence d'affaires, développée dans Synchro académique, devrait permettre de fournir un outil d'aide à la décision pour les ESP, les facultés et l'Université.

À ce titre, le comité identifie les actions prioritaires suivantes :

- i) Analyser le financement en fonction de la persévérance, de la réussite étudiante et de la diplomation ;
- ii) Exercer un effet de levier en ciblant des bourses d'excellence (ex. : bourses *Globalink I* de MITACS gérées par la Direction des affaires internationales) ;
- iii) Augmenter le recrutement des étudiants internationaux en programme d'échange ;
- iv) Documenter l'impact de la philanthropie afin d'être mieux outillé pour en augmenter les sources et les montants.

2.10. Création et modification de programmes

Que les facultés disciplinaires offrant les programmes disciplinaires deviennent responsables de la création et de la modification des programmes d'études aux cycles supérieurs. En matière de création et de modification de programmes, le comité recommande plus particulièrement :

2.10.1. Rôle de la FES

Que la fonction de veille dévolue à la FES lui permette d'appuyer les unités dans la conception de programmes à la fine pointe du savoir et étroitement liés à la recherche universitaire et conforme aux exigences d'une formation professionnelle de haut niveau. D'autre part, la FES apportera aux unités son appui, notamment en fournissant les documents, les conseils et la formation nécessaires à la création et de la modification des programmes d'études.

Le comité désire rappeler ici l'importance des rôles de veille stratégique et de vision institutionnelle dévolus aux ESP (voir recommandation 2). Il est d'avis que la FESP a grandement contribué à la conception et à la création de programmes novateurs de qualité ainsi qu'aux modifications de programmes grâce à une relation étroite avec les facultés et les unités académiques.

Le comité croit que cette fonction pourrait être encore plus efficace s'il existait un lieu de discussions particulier (forum) où pourrait se rencontrer régulièrement les divers acteurs impliqués dans la création et les modifications de programmes. Un tel forum devrait faire l'objet d'une réflexion spécifique afin de voir si ces discussions pourraient plutôt se tenir dans les instances existantes ou un groupe de travail d'une de celles-ci (sous-commission des études supérieures, conseil de la Faculté des études supérieures et postdoctorales et commission des études).

2.10.2. Consultation de la FESP

Que la FES soit consultée à l'égard de chaque proposition de création ou de modification de programme et que le fait de cette consultation apparaisse à la

face même du dossier lorsqu'il est soumis à l'attention des instances des facultés disciplinaires.

Au sujet de la consultation, le comité rappelle que la FESP joue un rôle neutre entre les écoles affiliées et les facultés disciplinaires. Elle encourage les discussions et favorise les échanges, les décisions finales revenant aux facultés et aux écoles affiliées.

Le comité recommande donc que la collaboration avec les écoles affiliées s'intensifie de façon à assurer une cohésion toujours plus forte lors de la présentation de nouveaux programmes ou lors de la modification des programmes existants.

2.11. Interdisciplinarité

Que la FES demeure un des agents d'émergence et de consolidation des programmes interdisciplinaires à l'Université, notamment en veillant à saisir les occasions de développement de programmes, en encourageant, en appuyant et en accompagnant les initiatives des unités académiques en la matière et en devenant le facilitateur de la mise en œuvre des grandes priorités institutionnelles à caractère interdisciplinaire.

Le comité remarque qu'en matière d'interdisciplinarité, la FESP n'a pas pu véritablement exercer le rôle de leadership envisagé en 2006. Cela est dû à de nombreux facteurs, selon le comité, dont l'absence d'une véritable politique institutionnelle en la matière. Sous l'engagement 1 « Signature UdeM » du *Plan d'action 2016-2021 – Transcender les frontières*, on prévoit une action spécifique visant à « créer des activités de formation interdisciplinaires pour favoriser l'innovation et l'interconnexion des expertises ». Le comité s'accorde sur le fait que les ESP doivent exercer un leadership très fort à l'avenir dans le domaine de l'interdisciplinarité afin de collaborer avec tous les acteurs dans la détermination de la vision institutionnelle et dans le but d'en assurer la cohérence et de favoriser les projets qui s'y intègrent particulièrement bien.

Par exemple, dans le cadre de l'engagement 2 « Laboratoire d'innovation » du *Plan d'action 2016-2021*, il est prévu de « Développer des thématiques transversales qui mettent à contribution la recherche et l'enseignement pour trouver des solutions aux problèmes mondiaux et accroître notre impact sur la société ». Le comité est conscient qu'une collaboration très étroite a lieu actuellement entre le secteur des études et de la recherche, car l'interdisciplinarité est au cœur de la réflexion sur le développement de ces axes transversaux de recherche. Il voit d'un bon œil ce type de collaboration entre les études et la recherche et souhaite qu'elle constitue un exemple pour toute la communauté.

2.11.1. Programmes interdisciplinaires

Que la responsabilité des programmes interdisciplinaires qui relèvent actuellement de la responsabilité de la FES soit remise aux unités académiques en fonction de leur configuration disciplinaire et des dominantes qui s'y dessinent et que cette opération soit menée au cours de l'année de transition.

Le comité note que depuis la réforme de la FES en 2006, plusieurs programmes interdisciplinaires qui sont administrés dans une faculté déterminée, et impliquent une participation active de plusieurs facultés et départements, rencontrent un bon succès. Sous la gouverne de comités de programmes représentatifs, ces programmes fonctionnent très bien. Il s'agit, dans plusieurs cas de programmes phares reconnus au sein de l'Université, au Québec et internationalement. Ils attirent des étudiants performants et favorisent la mobilité étudiante entrante et sortante.

La délégation des programmes interdisciplinaires à une faculté déterminée peut cependant représenter, dans certains cas, un risque pour leur pérennité. Cet enjeu se pose dans toutes les universités à l'heure actuelle et il faut donc identifier les meilleurs mécanismes pour répondre aux multiples problématiques soulevées par de tels programmes. Le comité recommande donc que des travaux s'organisent sous l'égide des ESP afin de s'attaquer à cette importante question.

En plus de la bonification des modèles existants ainsi que l'exploration et l'adoption des meilleures pratiques en matière de gestion de programmes interdisciplinaires, le comité est d'avis que l'Université doit ouvrir la porte à de nouveaux modèles et permettre l'innovation, en prenant pour appui la dynamique de réflexion entourant la détermination et le fonctionnement des axes transversaux de recherche.

2.11.2. Postes interdisciplinaires

Que les postes de professeurs dits « interdisciplinaires » (FMICS) qui ont été pourvus depuis 2005 soient remis à titre de postes hors effectifs dans les bases des unités disciplinaires d'embauche par la direction de l'Université. Que la garantie que ces postes et leurs titulaires continuent, pour l'essentiel, à être affectés aux programmes et aux cours interdisciplinaires.

Ces postes ont été abrogés. Le comité estime qu'il n'a pas à se prononcer à ce sujet.

2.11.3. Séminaires pluridisciplinaires

Que la responsabilité à l'égard des séminaires pluridisciplinaires soit transférée aux unités en fonction de la prédominance disciplinaire du cursus. Ceux dont le contenu traite d'habiletés transversales et répond aux besoins de l'ensemble des unités devraient demeurer sous la responsabilité de la FES.

Comme pour les programmes interdisciplinaires, les membres du comité sont d'avis que l'exploration des meilleures pratiques en matière d'interdisciplinarité doit se poursuivre afin de favoriser l'émergence de nouveaux modèles et mécanismes, et ce, dans l'esprit de la réflexion sur les axes transversaux de recherche.

Selon le comité, les ESP doivent demeurer, par une veille proactive, le point d'impulsion et de développement de ces séminaires en collaboration avec les unités académiques.

2.11.4. Incitatifs à l'interdisciplinarité

Que l'Université encourage de façon concrète l'interdisciplinarité dans les études aux cycles supérieurs, notamment par la mise en place d'incitatifs. L'importance qu'elle y accorde doit se traduire par des appuis financiers réels ainsi que par la priorisation dans l'attribution des ressources professorales.

Le comité constate que les recommandations de 2006 restent pertinentes, cet objectif n'ayant pas été atteint, nous l'avons dit, malgré les efforts déployés par la FESP. Des travaux sont d'ailleurs en cours au sein de la direction de l'Université, en concertation avec les doyens, et des incitatifs financiers ont été accordés dans le budget 2017-18 dans le cadre de la mobilité interfacultaire des étudiants. Le comité note qu'il s'agit d'un pas dans la bonne direction et que des études additionnelles, auxquelles les ESP devraient participer pleinement, doivent être effectuées.

2.11.5. Réflexion institutionnelle sur l'interdisciplinarité

Qu'une réflexion institutionnelle sur l'interdisciplinarité ait lieu afin de proposer une approche globale qui viserait à déterminer les meilleures façons d'encourager une véritable appropriation institutionnelle de l'interdisciplinarité.

Le comité réitère ici que le leadership de la FESP doit être mis de l'avant dans la réflexion sur l'interdisciplinarité qui est en cours au sein de l'Université et de sa mise en valeur auprès de toute la communauté.

2.12. Évaluation des programmes et des unités

Que la FES continue de participer activement à l'évaluation des programmes et des unités académiques, notamment en procurant à ces dernières les renseignements requis par un tel exercice.

Si ces aspects relèvent des facultés disciplinaires et du bureau de l'évaluation de la qualité, les ESP, quant à elles, doivent continuer, selon le comité, de réviser les questionnaires de sortie et élaborer les guides de bonnes pratiques pour le suivi des étudiants des cycles supérieurs. Ici encore, on devrait s'interroger ultérieurement si ces façons de procéder sont optimales.

2.13. Affectation

Que l'actuel processus d'affectation des professeurs aux cycles supérieurs soit mis de côté au profit d'un processus plus ou moins automatique et qu'un comité spécial soit mis sur pied pour en étudier les modalités d'application dans un contexte de décentralisation.

Le comité estime que le fonctionnement actuel à cet égard est tout à fait convenable.

2.14. Stagiaires postdoctoraux

Que la gestion de l'inscription des dossiers des stagiaires postdoctoraux reste à la FES qui est à même de formaliser les conditions d'accueil, de produire la documentation nécessaire et d'offrir des programmes de formation appropriés ainsi qu'un appui à la recherche d'emploi.

Tout en reconnaissant que des efforts importants ont été faits pour bien assurer la présence des stagiaires postdoctoraux au sein de notre institution, il n'en demeure pas moins que dans une perspective de gestion de risque et du fait de la diversité de statuts des stagiaires postdoctoraux, le comité relève la nécessité pour les ESP de :

- i) Clarifier la réglementation auprès des différentes unités ;
- ii) Sensibiliser particulièrement les vice-doyens, les directeurs d'unités et les professeurs qui accueillent ces jeunes chercheurs aux divers enjeux liés à la présence des stagiaires postdoctoraux à l'Université ;
- iii) S'assurer que les stagiaires postdoctoraux s'inscrivent bien en ligne. De cette inscription peut dépendre, en effet, le respect de la propriété intellectuelle, la sécurité physique, mentale et/ou matérielle des stagiaires.

Le comité recommande, en particulier, la production par les ESP d'un document synthétique de quelques pages recensant cette réglementation et ses impacts afin de sensibiliser les différentes personnes cibles (stagiaires postdoctoraux et

professeurs-chercheurs les encadrant, vice-doyens, directeurs de centres, etc.).

2.15. Doctorats honorifiques

Que le processus d'attribution des doctorats honorifiques relève désormais d'autres instances universitaires. Dans une logique de reconnaissance de l'excellence, le processus devrait sans doute être confié à un comité du Conseil, la responsabilité de sa coordination relevant du bureau de la Provost. Il importe cependant de maintenir la procédure actuelle de mise en nomination des candidatures par les unités académiques.

Les membres n'ont pas de recommandation particulière à formuler à ce sujet étant donné qu'il existe maintenant un comité spécialisé dont le fonctionnement est éprouvé.

2.16. Mise en place de la réforme

Que la mise en place de la réforme proposée s'effectue avec célérité et que l'actuelle direction de la FES élabore rapidement un plan de transition qui aidera tous les intervenants à comprendre la démarche envisagée et à s'y retrouver.

Dans la foulée du rapport de 2006, le comité propose que les recommandations qui seront retenues soient mises en place avec célérité.

Conclusion

Ce rapport fait le constat que depuis le dépôt du *Rapport du comité sur l'évaluation de la Faculté des études supérieures*, en septembre 2006, des progrès importants ont été réalisés au sein de notre institution dans la vaste majorité des recommandations prévues dans ce rapport. Il faut s'en féliciter et remercier l'ensemble des acteurs qui ont permis de tels progrès.

Il n'en demeure pas moins que tout est perfectible et que les études supérieures et postdoctorales font face à des défis importants. Parmi ceux-ci, soulignons, en premier lieu, la nécessité que notre institution réponde le plus adéquatement possible aux besoins des étudiants qui constituent notre raison d'être. À cet égard, la persévérance, l'encadrement efficace des étudiants et leur financement nous apparaissent comme étant des éléments centraux sur lesquels beaucoup de travail reste à accomplir. En fait, nous devons continuer dans la poursuite de l'excellence de nos programmes tout en permettant une expérience étudiante des plus enrichissantes qui favorise la réussite.

Ces propos nous amènent à nous interroger sur nos processus qui doivent être confrontés à l'action. Chacune des actions liées aux études supérieures et postdoctorales (études supérieures et postdoctorales registraire, bureau des admissions et du recrutement, bureau des étudiants internationaux, services aux étudiants, affaires internationales, etc.), doit être pensée afin de répondre au mieux aux besoins des étudiants et de notre communauté (enseignants, personnel, facultés et unités académiques, etc.). Tous doivent être en mesure de s'y retrouver aisément et de façon fluide. En d'autres termes, notre institution doit faire preuve d'une plus grande agilité afin de faire face aux nombreux défis qui l'attendent dans le futur.

Enfin, le rapport se questionne sur la plus-value de la structure actuelle des études supérieures et postdoctorales dans laquelle la personne à la tête de ces études doit assumer une direction bicéphale – doyen(ne) et vice-recteur/trice-adjoint(e). Ce modèle particulier semble s'avérer peu compatible avec les règles modernes de gouvernance. Le rapport propose que cette structure puisse désormais s'appeler « Études supérieures et postdoctorales » (ESP) et relever directement de la Direction de l'Université, et ce, tout en maintenant une forte participation des diverses composantes de notre communauté à ses comités et instances. Si cette option est choisie, le Comité souhaite qu'un travail de réflexion et d'analyse additionnel soit fait afin de déterminer le statut et la structure des ESP ainsi qu'un groupe de travail soit mis en place à ce sujet. Le rapport recommande, par ailleurs, que cette entité continue d'exercer un leadership fort au sein de notre institution, et ce, dans un esprit collaboratif (ce qu'elle a toujours fait d'ailleurs), en particulier en lien étroit avec la recherche dans le cadre des chantiers visant l'interdisciplinarité. Le rapport souligne, par ailleurs, la nécessité pour les ESP d'avoir les moyens de ses ambitions, c'est-à-dire de bénéficier des

ressources humaines et financières adéquates afin de réaliser pleinement son mandat pour le bénéfice des étudiants et de tous les membres de la communauté universitaire ainsi que de la société.

ANNEXE 1

Document soumis au Comité d'examen du fonctionnement des structures de la Faculté des études supérieures et postdoctorales par Richard Patry

La FESP doit-elle demeurer une Faculté ?

Il n'y a pas de réponse simple à cette question. Le fait que la FESP soit une Faculté lui confère certes une visibilité et une participation à la vie académique institutionnelle qu'elle n'aurait pas autrement.

Cependant, la situation actuelle crée la conjoncture inédite unique d'une Faculté qui n'a ni professeurs, ni programmes d'études, ni étudiants. Cela cause parfois de la confusion chez les professeurs et les étudiants et souvent de l'irritation chez les Doyens des facultés disciplinaires, qui perçoivent la FESP comme une « fausse Faculté » et son action comme une intrusion dans leur champ de compétence disciplinaire. Enfin, cette situation peut s'avérer problématique pour la personne qui est à la tête de la FESP et qui doit assumer une direction bicéphale – Doyen(ne) et Vice-recteur/trice-adjoint(e) qui peut parfois s'avérer très inconfortable.

Le Comité fera sur ce point du statut de la FESP la recommandation qu'il jugera pertinente à la direction de l'institution. Et dans l'éventualité où il choisirait un statut alternatif, les modèles viables desquels s'inspirer sont nombreux dans les grandes universités de recherche canadiennes. La FESP pourrait par exemple devenir le BESP (Bureau des études supérieures et postdoctorales) et être rattachée au vice-rectorat aux affaires étudiantes et aux études ou au vice-rectorat à la recherche.

Le seul inconvénient réel que je puisse voir à un changement de statut peut en fait être aisément palier. Il s'agirait de la perte du Conseil de Faculté (CONFESP). La prérogative la plus importante des Conseils de Faculté est de pouvoir prendre des votes sur de nombreuses questions concernant la vie facultaire. Or depuis la décentralisation de 2008 et la création de la FESP, le CONFESP ne prend plus aucun vote sur quoi que ce soit, mis à part des scrutins consultatifs périodiques pour le renouvellement ou la nomination de ses officiers académiques, question qui ne se poserait plus dans le cadre d'un changement de statut. Une Assemblée ou un Comité des études supérieures pourrait alors être créé en remplacement, car le maintien d'une instance où les questions d'études supérieures soient discutées collectivement me semble essentiel pour le bénéfice de la communauté et de l'institution.

En fait, le statut de la FESP est pour moi une question secondaire. Ce qui importe le plus à mes yeux est ce qu'elle fait. Et c'est à cette dimension de l'action de la FESP dans notre communauté universitaire que je vais consacrer la plus large part du reste de ce document.

La FESP doit-elle demeurer tout court ?

Oui. Et sans la moindre hésitation. Faculté, Bureau, Service, ou quelque autre formule que ce soit, il doit, à mon avis, demeurer dans l'institution une entité dont la réflexion et l'action soient entièrement consacrées aux études supérieures.

Au cours des prochaines décennies, l'essentiel du développement au niveau des programmes dans les universités se fera aux études supérieures et dans des programmes interdisciplinaires ainsi que des partenariats à l'international.

Pour que l'Université de Montréal continue à se maintenir et à consolider sa position dans le peloton de tête des leaders mondiaux du monde universitaire, il importe qu'elle soit à l'avant-garde du changement et qu'elle dispose d'une entité capable de prendre le pouls de l'évolution de la communauté universitaire et en retour d'informer cette communauté des changements qui ont cours ailleurs afin que notre institution participe pleinement aux profondes transformations qui sont en cours au niveau des études supérieures.

Dans ce contexte, je vois tout d'abord la mission de base de cette entité comme un acteur important du maintien de la cohérence dans l'environnement académique. En second lieu, une telle entité me semble également importante dans le cadre d'une saine gestion des ressources humaines au plan institutionnel.

Principalement par la promotion des meilleures pratiques académiques, l'accompagnement et le soutien des unités dans le développement des nouveaux programmes d'études, et la gestion académique des concours de bourses institutionnels et externes.

Promotion des meilleures pratiques académiques

La gestion des programmes d'études supérieures dans les unités, et notamment les programmes de recherche, implique des retours fréquents sur certaines de leurs composantes afin de s'assurer de leur adéquation par exemple l'encadrement des étudiants, l'épreuve déterminante des programmes doctoraux que constitue l'examen de synthèse et la distinction entre mémoire et travail dirigé pour la maîtrise de recherche et professionnelle.

Les exigences liées à ces composantes ont connu des fluctuations au fil du temps en fonction du contexte institutionnel et des attentes sociétales. De plus, la dynamique propre à chaque unité exerce fatalement une force centripète, qui affecte le contenu de ces composantes et peut même aller jusqu'à le modifier en profondeur.

De là l'importance d'un forum institutionnel où les discussions collectives et l'échange d'information sont possibles et où les meilleures pratiques du monde universitaire actuel sont mises de l'avant et proposées comme modèles. Ce lieu de discussion est actuellement le CONFESP, mais ce pourrait être à l'avenir une Assemblée ou un Comité des études supérieures, selon le type de modèle de gouvernance qui sera retenu par l'institution.

Ne serait-ce qu'au cours des dernières années, des initiatives majeures comme l'implantation à la grandeur de l'institution du Plan global d'études pour les programmes de recherche, la refonte du Règlement pédagogique de la FESP et la création du nouveau Règlement institutionnel sur le plagiat et la fraude aux études supérieures n'auraient certes pas cheminé dans les instances

institutionnelles de façon aussi consensuelle et harmonieuse sans l'existence d'un lieu de discussion collective où il a été possible de leur donner un contenu adéquat et bien ancré.

De même, la détermination des paramètres institutionnels de plusieurs aspects des études supérieures, par exemple les mémoires et thèses par articles, le passage direct et le passage accéléré de la maîtrise au doctorat, n'aurait tout simplement pas été possible sans le maintien d'un lien constant et d'une discussion continue avec les unités de l'institution.

La mise en place de nouvelles mesures, quelles qu'elles soient, se fait plus efficacement et rencontre moins de résistance lorsque les intéressés ont été consultés et ont pu donner leur avis.

Les liens hors de l'institution maintenus avec les autres universités québécoises par l'intermédiaire de l'ADÉSAQ et des autres universités nord-américaines par l'intermédiaire d'ACES/CAGS et du CGS, permettent à la FESP de faire une promotion active des meilleures pratiques académiques en matière d'études supérieures.

Enfin, la distance de la FESP par rapport aux facultés disciplinaires lui permet d'identifier les sujets les plus pertinents et d'en proposer la discussion au CONFESP et dans ses groupes de travail.

Accompagnement et soutien dans le développement des nouveaux programmes d'études

L'Université de Montréal propose depuis longtemps déjà une couverture extensive des disciplines de base et les nouveaux programmes développés aux études supérieures au cours des dernières années comptent pratiquement tous une forte dose d'interdisciplinarité : DESS en arts création et technologies, maîtrise en épidémiologie, doctorat en sciences de la vision, doctorat en bioéthique. Tel que mentionné dans le développement précédent, ce sera dans cette direction que se fera également le développement des programmes dans l'avenir.

Une condition nécessaire au développement de tels programmes est la concertation des personnes compétentes de différentes facultés disciplinaires afin de maximiser l'utilisation des ressources institutionnelles et d'éviter les doublons et empiètements d'expertises disciplinaires. Le dialogue nécessaire à l'atteinte de ces objectifs n'est pas simple et soulève le plus souvent des enjeux sensibles et délicats pour les promoteurs. Par son rôle d'intermédiaire neutre, la FESP constitue le lieu de neutralité par excellence, on pourrait dire une sorte de « Suisse institutionnelle », pour réunir les promoteurs et discuter, le plus sereinement possible, du développement de ces programmes.

Cela s'est fait avec succès à plusieurs reprises par le passé à la FESP. Et de ces discussions sont nés des programmes d'études pour le plus grand bénéfice de la formation de nos étudiants et qui font la fierté de l'institution.

Enfin, la FESP dispose d'une précieuse expertise plus générale pour les modifications et créations de programmes. Elle organise et préside les séances de la Sous-commission des études supérieures (SCÉSUP) et conseille également les promoteurs sur les aspects techniques de leurs projets.

Gestion académique des concours de bourses institutionnels et externes

Au niveau institutionnel. La FESP gère les bourses de rédaction et de maternité, ainsi que le concours des bourses d'excellence, pour lequel elle forme et réunit les comités de professeurs chargés d'évaluer les demandes et remet les bourses dans le cadre de la Cérémonie annuelle des Bourses d'excellence et des Prix de meilleures thèses de la FESP.

De la même façon, la FESP gère plusieurs concours de grands Conseils fédéraux et de Fondations pour lesquels l'Université de Montréal est autorisée à présenter un quota de candidatures. Ainsi en va-t-il des bourses de maîtrise des trois grands Conseils fédéraux depuis le processus décentralisation et des bourses de doctorat du CRSNG et du CRSH, ainsi que des bourses doctorales des Fondations McKenzie-King, Vanier et Trudeau ainsi que des bourses postdoctorales de la Fondation Banting.

Dans l'ensemble de ce processus, la FESP a toujours pour priorité de former des comités d'évaluation impartiaux, exempts de conflits d'intérêts et formés des membres du corps professoral disposant de l'expertise permettant d'identifier les candidatures du plus haut niveau académique, particulièrement pour celles qui nous représentent dans les concours des grands Conseils et des Fondations, où le niveau de compétitivité est très relevé.

Enfin en ce qui concerne plus globalement le financement étudiant, la FESP fait la promotion des meilleures pratiques en matière de financement intégré, de préparation des demandes de bourses et anime un groupe de réflexion sur les meilleures stratégies à adopter pour le futur par l'institution en matière de financement étudiant.

Saine gestion des ressources humaines au plan institutionnel

Actuellement, la FESP gère plusieurs aspects techniques des études supérieures avec une petite équipe d'une vingtaine de personnes, comprenant trois officiers académiques.

La FESP offre des formations et du soutien technique aux Responsables de programmes dans l'utilisation des environnements numériques Ecodac et Ecadeau qui servent pour la préparation des dossiers de demandes d'admission. Et la FESP traite toutes les demandes d'admission aux programmes d'études supérieures de l'institution, soit environ 15 000 dossiers annuellement.

L'information aux candidats et aux unités, de même que l'inscription et le suivi du cheminement sont assurés par la FESP pour les étudiants visiteurs de recherche et les stagiaires postdoctoraux. Dans le dernier cas, la FESP est également responsable de l'application de la Politique institutionnelle et du traitement des litiges de propriété intellectuelle entre le stagiaire et son superviseur, selon les termes de la Politique sur la propriété intellectuelle de l'institution.

Enfin, la FESP est également responsable de la gestion des cotutelles de thèses dans l'institution. Dans ce contexte, la FESP, de concert avec la Direction des affaires internationales (DAI), étudie les propositions de nouveaux partenariats, vérifie que les conventions proposées respectent les critères d'excellence académique et n'impliquent pas d'engagements qui soient au détriment de l'institution. Elle valide la convention de chaque étudiant qui commence une cotutelle et fait son suivi durant tout son cheminement académique dans le programme.

Dans le scénario d'une décentralisation complète des études supérieures, chaque Faculté disciplinaire devrait acquérir et développer des ressources pour prendre en charge la gestion de

chacun de ces dossiers, ce qui actuellement est fait de manière économique et efficace par une petite équipe. Une pareille transformation pourrait s'avérer très coûteuse au plan financier pour l'institution, qui se verrait obligée de dupliquer les mêmes services dans toutes les facultés disciplinaires, avec le risque non négligeable que ces services se différencient à un degré plus que souhaitable en fonction des particularités et de la volonté propre de chaque Faculté. Il n'est qu'à penser aux cotutelles et aux stagiaires postdoctoraux pour imaginer l'ampleur de l'impact négatif que pourrait avoir une telle conjoncture pour l'institution.

Les principaux défis des prochaines années

Mis à part le maintien du soutien aux facultés disciplinaires par les opérations techniques actuellement réalisées, comme le traitement des demandes d'admission, des modifications et créations de programmes ou la gestion des concours de bourses où l'institution est autorisée à présenter des quotas annuels de candidatures, je vois 5 chantiers académiques majeurs pour les prochaines années, où la communauté aura besoin de plus en plus d'outils, de réflexion et de références pour prendre adéquatement les virages qui s'imposent et servir au mieux les intérêts des étudiants, de l'institution et de la société :

Réflexion en profondeur sur le doctorat de recherche. Cette réflexion est déjà engagée partout en Occident. Au Canada, le thème du Congrès de l'Association canadienne des études supérieures (ACES/CAGS) de 2015 était : « Repenser le doctorat ». Tout le monde est d'accord pour dire que le doctorat de recherche n'est plus actuel et doit être repensé du tout au tout. Mais comment ?

Établissement d'une communauté de pratique pour l'encadrement des étudiants dans les programmes de recherche aux études supérieures. Il s'agit en fait d'un alinéa de la priorité précédente, mais qui cette fois-ci s'étend également à la maîtrise de recherche. De façon spontanée et parfaitement naturelle, les collègues encadrent les étudiants pour en faire des professeurs ou chercheurs universitaires, alors que le nombre croissant de stagiaires postdoctoraux qui ne trouvent pas à faire carrière dans le monde académique va sans cesse croissant. Il y a des mentalités et des pratiques à modifier, tout le monde en est conscient. Mais comment s'y prendre et comment faire autrement ?

Établissement d'un profil de sortie pour les différents types de programmes aux études supérieures. Quelles sont les habiletés et les compétences attendues du finissant d'un microprogramme, d'un DESS, d'une maîtrise professionnelle, de recherche, d'un DÉPA, d'un doctorat professionnel ou de recherche ? Une réponse claire à ces questions permettrait l'élaboration de programmes mieux ciblés sur le plan des objectifs de formation et des contenus à transmettre aux étudiants.

Conjointement avec la DAI, développement d'un guide substantiel et étoffé à l'intention des facultés disciplinaires pour l'établissement de programmes conjoints à l'international. C'est un outil qui est réclamé avec de plus en plus d'insistance par les facultés disciplinaires. Un groupe de travail du CONFESP a fait une première étude sur le sujet, mais qui est très insuffisante.

Conjointement avec la DAI, mise au point d'un plan d'action pour le développement des cotutelles. Outil qui est également réclamé par les facultés disciplinaires. Les cotutelles avec les pays hors de la France se développent actuellement au gré des demandes des collègues et des

étudiants, ce qui implique pour tout le monde beaucoup de travail pour des projets, qui souvent n'ont pas de suite, ou qui se limitent à une seule convention.

En guise de conclusion

Le processus de décentralisation des études supérieures a été amorcé en 2008 avec la création de la FESP et il n'est sans doute pas question de faire marche arrière. Des responsabilités ont alors été transférées avec succès aux facultés disciplinaires. Dans d'autres cas, la consolidation tarde un peu, par exemple pour le suivi du cheminement des étudiants des programmes de recherche (enregistrement du sujet, choix du directeur de recherche, trimestre de l'examen de synthèse...) présente certains écarts, parfois importants, par rapport à la réglementation institutionnelle. Il faut cependant dire à cet effet que l'implantation récente du module des étapes obligatoires de SYNCHRO académique n'a rien fait pour améliorer la situation, au contraire. Et il est certes d'autres responsabilités qui pourraient l'être maintenant. Mais pas toutes.

À mon avis, certaines responsabilités doivent demeurer centralisées, soit par souci de cohérence de l'environnement académique soit par souci de saine gestion des ressources humaines au plan institutionnel.

Et il me semble enfin qu'une entité dont l'action et la réflexion soient entièrement consacrées aux études supérieures soit une nécessité, peu importe son statut.

Richard Patry, professeur titulaire au département de linguistique et de traduction (FAS) et vice-doyen et secrétaire de la FESP de 2009 à 2016.

ANNEXE 2

Vous accéderez à ce rapport en cliquant sur le lien suivant :

Ctrl + clic

[Rapport du comité sur l'évaluation de la Faculté des études supérieures](#)