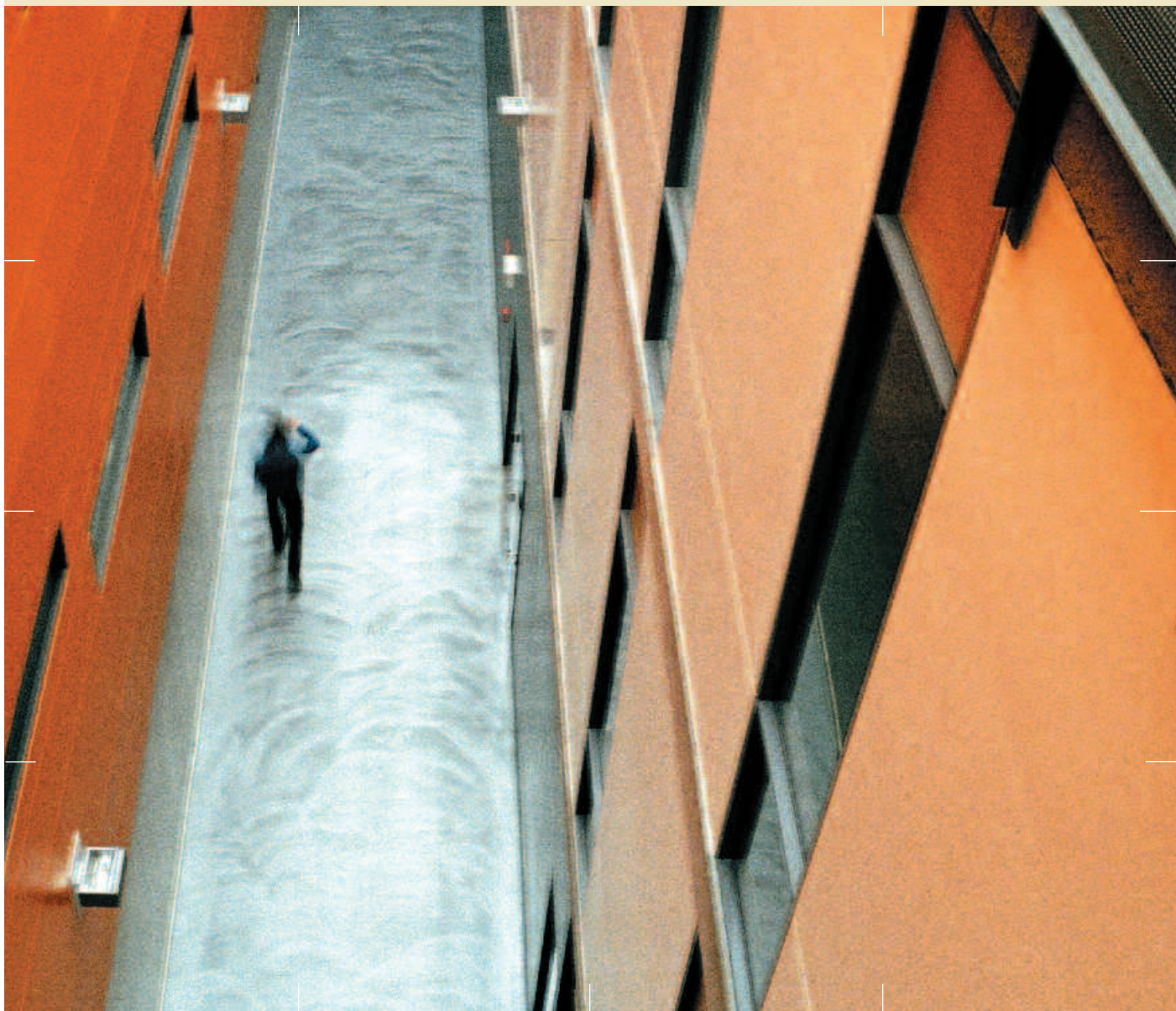




Rapport du comité sur l'évaluation de la Faculté des études supérieures  
Septembre 2006



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

1. Introduction.....	1
Contexte universitaire.....	1
Membres et mandat du comité.....	2
2. Plan de travail du comité d'évaluation de la Faculté des études supérieures .....	3
La Faculté des études supérieures.....	3
Les études supérieures ailleurs en Amérique du Nord .....	4
Les audiences.....	6
3. Principes directeurs .....	7
4. La proposition de réforme .....	9
4.1 La structure et les instances.....	9
Quelle structuration? .....	9
Qui est responsable de quoi? Centralisation et décentralisation des fonctions.....	10
Quel leadership? .....	11
Quelles instances? .....	11
Les instances des facultés disciplinaires .....	12
La sous-commission des études des cycles supérieurs .....	12
Un CONFES réformé.....	12
Quelle direction pour la FES?.....	13
4.2 Le cheminement étudiant .....	14
Le recrutement et l'admission.....	14
Le recrutement.....	14
Le processus d'admission .....	15
La gestion du cheminement étudiant .....	15
La diplomation .....	16
Le financement étudiant.....	17
La gestion des concours.....	17
Le soutien financier à l'interne.....	18
4.3 Autres thèmes .....	19
Les programmes d'études.....	19
L'affectation des professeurs .....	21
Les stagiaires postdoctoraux .....	21
Les doctorats honorifiques.....	22
5. La transition .....	22
La nécessité d'une période de transition.....	22
Appui informatique et formation.....	22
6. La conclusion .....	23
7. Les recommandations en bref .....	23
8. Annexes (4)	

---

# 1. Introduction

## *Contexte universitaire*

En juin 2005, une nouvelle équipe de direction est entrée en fonction à l'Université de Montréal (UdeM). Parmi les actions prioritaires établies, le nouveau recteur a souhaité que l'on procède à une évaluation de la Faculté des études supérieures afin de déterminer si, dans son fonctionnement actuel, le système actuel accorde aux unités toutes les responsabilités et toute la marge de manœuvre voulues pour leur permettre d'accroître le dynamisme des études supérieures et d'y accorder la place prépondérante qui leur reviennent à l'Université de Montréal. Le but de cette démarche évaluative, à laquelle l'institution a voulu conférer un caractère limité et ciblé, a consisté à déterminer le type de structure de gouvernance le plus susceptible de fournir aux études supérieures des modes de gestion et de développement qui correspondent aux besoins de l'UdeM, de ses unités et de ses Écoles affiliées. Procéder à cette évaluation apparaissait d'autant plus opportun que la dernière opération de ce genre remontait à 1994 et que le mandat de l'équipe de direction de la FES avait pris fin en mai 2005.

En juin 2005, M. Jacques Frémont devenait administrateur désigné exerçant les fonctions de doyen à la FES en attendant les résultats de l'évaluation. Le recteur, M. Luc Vinet, lui a aussi confié la direction de l'opération d'évaluation. Un comité *ad hoc* a été constitué à cette fin.

---

## *Membres et mandat du comité*

Un certain nombre de personnes ont généreusement accepté de faire partie du comité mis sur pied afin de procéder à l'évaluation de la FES. Chacune représente une sphère d'activités et de responsabilités liées aux études supérieures. Le comité était composé des personnes suivantes :

François Bowen	Vice-doyen aux études supérieures et à la recherche, Faculté des sciences de l'éducation
Jacques Gresset	Directeur de l'École d'optométrie
Claude Larivière	Professeur agrégé et responsable du programme interdisciplinaire en Administration sociale, École de service social, Faculté des arts et des sciences
Kathleen Lennon	Coordonnatrice du secteur Admissions et recrutement, Faculté des études supérieures
Sylvie Normandeau	Vice-doyenne aux études, Faculté des arts et des sciences
Olivier Sylvestre	Étudiant et coordonnateur aux affaires académiques des cycles supérieurs à la FAECUM.

Le comité était présidé par Jacques Frémont, vice-recteur – International et Administrateur désigné exerçant les fonctions de doyen à la FES. Il était appuyé par Monique Kirouac, adjointe au doyen, et Ghislaine Geoffrion, analyste, toutes deux de la Faculté des études supérieures.

Le comité avait été chargé de cibler les meilleures façons de faire pour optimiser les activités sous-jacentes à la gestion des études supérieures à l'Université de Montréal.

Il ne s'agissait donc pas de procéder à une étude exhaustive de tout le dossier des études supérieures à l'UdeM, les défis demeurant essentiellement les mêmes que ceux recensés lors de la dernière évaluation de la Faculté en 1994. Et cela même si, grâce au leadership exemplaire exercé par la direction précédente, la situation a nettement évolué dans le sens des recommandations du dernier Rapport d'auto-évaluation.<sup>1</sup> Il reste que les questions relatives à l'attrition, à la diplomation ou encore au soutien financier des étudiants ont fait l'objet d'une attention soutenue de la part du comité. Ce dernier a néanmoins tenu compte des observations apportées par la FAECUM et par les divers intervenants qui se sont exprimés sur ces sujets.

---

<sup>1</sup> Annexe I Les recommandations du Rapport d'auto-évaluation de la FES (1994)

---

## **2. Plan de travail du comité d'évaluation de la Faculté des études supérieures**

Afin de structurer son travail, le comité a adopté une démarche en trois temps. Tout d'abord, une mise à jour des connaissances des membres du comité a été effectuée afin que chacun ait une compréhension à la fois similaire et aussi exhaustive que possible du fonctionnement concret de la FES. Durant cette étape, le comité a aussi travaillé à définir les objets de la consultation et à les diffuser sous forme de questions. Ensuite, il a organisé des audiences qui lui ont permis de mieux saisir le dossier dans toute sa complexité et d'en cerner les enjeux. Enfin, le comité est entré dans la phase d'analyse, de synthèse et de formulation des recommandations.

### *La Faculté des études supérieures*

Afin d'harmoniser leurs connaissances sur le fonctionnement de la FES, les membres du comité ont examiné un certain nombre de documents :

- L'historique de la FES (extrait du Rapport d'auto-évaluation de la Faculté des études supérieures de septembre 1994);
- Le résumé du Rapport d'auto-évaluation de la Faculté des études supérieures (novembre 1994);
- Le rapport du comité interne (1995);
- Le rapport du comité externe (mai 1995);
- La réaction de la direction de la FES au rapport du comité interne (décembre 1995);
- La réaction de la direction de la FES au rapport du comité externe (juillet 1995);
- L'avis sur l'évaluation de l'infrastructure de gestion de la FES (décembre 1995)
- Le bilan sur la Formation continue – (juin 2004)
- Le Rapport d'évaluation du comité d'évaluation sur la Formation continue (mai 2005)
- Le mandat de la FES.

De plus, des membres du personnel de la Faculté ont été invités à décrire leurs tâches et responsabilités respectives.

C'est ainsi que Jean-Maurice Brisson, secrétaire de la FES, a présenté : a) la structure académique – les instances formelles (CONFES, Comité exécutif, Comité de coordination des études, Comité d'appel en matière d'affectation et les comités d'études supérieures) et les instances informelles (les rencontres sectorielles, les rencontres avec les nouveaux professeurs, les groupes de travail interdisciplinaires) de la Faculté; b) les interventions à dimension plus politique – la participation aux réflexions de fond portant sur le recrutement, le financement étudiant, la cotutelle et les modalités de cheminement au doctorat, l'orientation des programmes, l'évaluation des prestations d'enseignement et d'encadrement, la valorisation de la recherche étudiante, la participation aux processus d'évaluation institutionnelle des

unités, de nomination des doyens et des directeurs de département, le rayonnement des études supérieures et, c) les services administratifs – les quatre secteurs (Admissions et recrutement, Bourses, Études, programmes et règlements, Grades).

Nicole Dubreuil, vice-doyenne aux sciences sociales et sciences humaines, arts et lettres a, pour sa part, tracé un portrait des fonctions assumées par les vice-doyens en regard de chacun des secteurs de la FES, des unités académiques et des dossiers jugés prioritaires par la direction. Elle a aussi traité du dossier de l'interdisciplinarité et, notamment, des défis et des embûches liés au processus de création des programmes interdisciplinaires et à leur gestion.

Les coordonnatrices des quatre secteurs de la FES, Kathleen Lennon pour les Admissions et le recrutement, Renée Tremblay pour la Coordination des études, programmes et règlements, Lise Perreault pour les Grades et Monique Kirouac pour les Bourses, ont chacune décrit le mandat de leur secteur, les fonctions de leur personnel et leurs activités respectives.

### *Les études supérieures ailleurs en Amérique du Nord*

L'équipe de soutien au comité, en consultant diverses sources d'information, a par ailleurs comparé huit universités nord-américaines quant à la gestion des études supérieures et aux différents enjeux s'y rattachant.

L'exercice a consisté à mettre en parallèle des pratiques en vigueur sans pour autant porter de jugement sur celles-ci. Il importe de souligner qu'une approche comparative, aussi intéressante et inspirante puisse-t-elle être, nécessite une compréhension approfondie des contextes historiques et institutionnels ayant mené à la culture des structures dans chacun des établissements visés.

Les universités ont été retenues en fonction, entre autres, de leur réputation, de leur taille et de leur structure de gestion des études supérieures. Ont notamment été comparés les établissements suivants :

- Université McGill
- Université de la Colombie-Britannique (UBC)
- Université de Toronto
- Université Michigan-Ann Arbor
- Université de Californie à Berkeley
- Université Harvard
- Université Stanford

La comparaison entre les établissements a porté plus particulièrement sur deux aspects :

- les structures mises en place pour la gestion des études supérieures;
- le partage des responsabilités en regard des diverses fonctions dévolues aux études supérieures.

Les universités Stanford et Harvard se distinguent des autres, car elles n'ont pas d'unité exclusivement responsable des études supérieures. Ainsi, à l'Université Harvard, toutes les activités de gestion (de l'admission à la diplomation) sont exercées par chacune des 11 facultés. À l'Université Stanford, où existe une

organisation similaire, il faut cependant noter qu'une étude récente recommande la nomination d'un « Vice Provost of Graduate Education » pour pallier l'absence d'une instance exclusivement consacrée à la gestion des dossiers étudiants de deuxième et troisième cycle.

Aux universités de Montréal, de Michigan-Ann Arbor et de Toronto, la faculté ou l'école des études supérieures est dirigée par un doyen qui assume aussi un rôle à la haute direction, soit celui de vice-recteur ou de « Vice Provost » études supérieures. Tout récemment, l'Université McGill a décidé de recruter un doyen des études supérieures qui assumera aussi le rôle de « Vice Provost ». Auparavant, comme pour UBC et l'Université de Californie à Berkeley, l'unité des études supérieures avait un doyen à sa direction.

Outre les universités Stanford et Harvard, les autres établissements retenus ont une unité qui regroupe des services directs aux étudiants et aux divers personnels des unités académiques.

Les critères d'observation retenus pour la comparaison entre les universités sont fondés sur l'ensemble des responsabilités actuellement dévolues à la FES, à savoir :

- Coordination globale des études supérieures
  - Mission
  - Mandat
  - Instances
- Organisation administrative
  - Doyen
  - Vice-doyens
  - Secrétaire de faculté
  - Adjoint au doyen
  - Secteurs : Admissions et recrutement  
Bourses  
Études, programmes et règlements  
Grades et cotutelles de thèse
- Gestion des programmes et gestion pédagogique
  - Création et modification de programmes
  - Formation interdisciplinaire
  - Évaluation des unités et des programmes
  - Règlement pédagogique
  - Financement étudiant
  - Statistiques
- Imbrication enseignement/recherche
  - Arrimage des programmes aux centres de recherche
  - Encadrement des stagiaires postdoctoraux
  - Animation scientifique
- Corps professoral
  - Affectation
  - Participation aux formations interdisciplinaires

Deux tableaux descriptifs permettent de comparer les universités retenues<sup>2</sup> quant aux fonctions énoncées ci-haut. L'examen de ces tableaux nous amène à constater

---

<sup>2</sup> Annexe II A- Définition de la structure et des responsabilités dévolues aux unités gérant les études supérieures

B- Les fonctions associées à la gestion des études supérieures



que les caractéristiques et les fonctions liées à la gestion des cycles supérieurs à l'UdeM se comparent à celles des autres établissements analysés.

### *Les audiences*

D'entrée de jeu, la consultation de la communauté universitaire a été considérée comme cruciale par les membres du comité. Une invitation a donc été lancée à l'ensemble de la communauté universitaire; différents moyens de communication ont été utilisés pour l'informer de la tenue des audiences : un article et une annonce dans le journal *Forum*; une page sur le site Web de la FES; des lettres du président du comité envoyées à différents groupes de personnes, dont d'anciens doyens et vice-doyens.

Le comité a adressé à la communauté universitaire les questions suivantes, qui correspondaient aux objets sur lesquels il voulait plus particulièrement se pencher :

- 1- Dans le but d'offrir un cadre de formation de qualité aux étudiants et d'optimiser la qualité des services offerts, quelles fonctions devraient être assurées par la FES et quelles sont celles qui devraient être assumées par les unités ou d'autres entités à l'Université?

Affectation des professeurs, plan local de soutien financier, admission/recrutement, coordination Études, programmes et règlements, grades, formation continue, stagiaires postdoctoraux, etc.

- 2- Par quels moyens structurels l'UdeM peut-elle maintenir des normes de qualité, d'innovation et d'imputabilité à l'égard de ses programmes des cycles supérieurs?
- 3- Quelle serait la meilleure formule pour satisfaire aux besoins de formation interdisciplinaire et pour assurer une meilleure imbrication de la recherche et de la formation aux cycles supérieurs? Dans ce contexte, quelles seraient les meilleures structures ou quels mécanismes devraient être mis en place pour assurer une formation de qualité?
- 4- Par ses actions et ses positions officielles, la FES a par le passé soutenu le développement des programmes de formation professionnelle et continue aux cycles supérieurs. Quelle position et quel rôle la FES devrait-elle assumer à l'égard des initiatives ultérieures à ce chapitre?

Durant les mois de février, mars et avril 2006, le comité a entendu 63 personnes de diverses facultés et services. Les audiences ont permis aux membres du comité de cerner clairement les préoccupations et les points de convergence des membres de la communauté universitaire quant à l'organisation actuelle de la FES<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Annexe III Personnes entendues et documents reçus

---

### 3. Principes directeurs

Cinq principes de base, susceptibles de mieux structurer la gestion des études supérieures à l'UdeM, se sont dégagés des commentaires formulés tout au long des audiences et des discussions au sein du comité.

#### *Sur la place centrale des études supérieures à l'Université*

- 1- Le comité reconnaît la place centrale des études supérieures à l'Université de Montréal; à son avis, celles-ci constituent un élément clé du développement et de l'avenir de notre établissement. Il découle de cette observation que :
  - a. toute réforme de la structure et des processus relatifs aux études supérieures doit avoir pour but d'appuyer celles-ci encore davantage;
  - b. quelle que soit la structure proposée, un « porteur institutionnel de dossier », fort politiquement tant à l'interne qu'à l'externe, doit être mandaté;
  - c. la réforme des structures liées aux cycles supérieurs doit s'arrimer aux objectifs stratégiques institutionnels.

#### *Subsidiarité, efficacité et responsabilité*

- 2- La gestion des études supérieures, dans toutes ses dimensions, doit être exercée le plus efficacement possible. Cette gestion doit se fonder sur des principes de responsabilité et d'imputabilité des unités académiques et des instances universitaires concernées. Ainsi, il est essentiel :
  - a. d'alléger et de faciliter le travail de toutes les personnes associées aux études supérieures;
  - b. de tenir compte de la culture institutionnelle et, à cet égard, de trouver une solution qui s'inscrit dans la tradition de notre établissement;
  - c. de prendre en compte en tout temps des intérêts des étudiants.

#### *Valeur ajoutée*

- 3- Les unités académiques, comme elles le font déjà au 1<sup>er</sup> cycle, sont parfaitement capables d'assumer l'essentiel des responsabilités relatives aux cycles supérieurs. Dans cette dynamique, toute instance centrale doit avoir pour mission d'appuyer le travail des unités académiques et ne doit exercer, sur le plan de la gestion, que les seules fonctions où la centralisation apporte véritablement une valeur ajoutée.  
Le rôle de cette unité centrale, vouée aux études supérieures, pourrait s'articuler autour de trois fonctions principales.
  - a. En conférant aux unités académiques l'essentiel des responsabilités liées à la gestion des dossiers étudiants, l'unité centrale veille à leur offrir un soutien continu à l'amélioration de la qualité. Ce

soutien vise en outre à assurer l'uniformité, la cohérence et l'efficacité des pratiques à l'échelle de l'Université.

- b. Grâce à une veille stratégique permettant un repérage des tendances lourdes et le développement des cycles supérieurs à l'échelon tant local, national, qu'international, l'unité centrale exerce un leadership facilitateur et stimule l'innovation en matière d'études supérieures.
- c. L'unité centrale offre un soutien indéfectible aux étudiants et aux professeurs. Elle doit notamment jouer le rôle de médiatrice ou de facilitatrice en cas de conflit ou de désaccord.

*Accorder la priorité à la qualité sur le plan institutionnel*

4- Le développement optimal des études supérieures à l'UdeM passe par la capacité institutionnelle d'accorder la priorité à leur qualité à tous égards et de soutenir de façon concrète et résolue le développement de programmes à la fine pointe des connaissances et des champs disciplinaires et interdisciplinaires.

*Favoriser l'interdisciplinarité*

5- Toute réforme doit encourager l'interdisciplinarité, qui représente le fer de lance d'une partie significative de la recherche actuelle et qui, conséquemment, doit faire partie intégrante des formations de cycles supérieurs. Cette réforme doit instaurer un climat favorable au développement de l'interdisciplinarité tout en respectant ses caractéristiques et ses exigences intrinsèques.

**Conditions *sine qua non***

Pour le comité, toute réforme de la structuration des études supérieures doit satisfaire à deux conditions essentielles, à savoir :

- . le développement d'un outil informatique efficace pour optimiser et normaliser les opérations dans l'ensemble des facultés et écoles appelées à gérer les dossiers étudiants aux cycles supérieurs;
- . un appui adéquat en matière de ressources humaines.

---

## 4. La proposition de réforme

La proposition de réforme soumise par le comité comporte trois volets. Le premier concerne la structure et les instances relatives aux études supérieures, le second a trait au cheminement étudiant et le dernier touche divers sujets.

---

### 4.1 La structure et les instances

#### Quelle structuration?

Une bonne part des commentaires recueillis lors des audiences ont porté sur la question du maintien ou non de la Faculté des études supérieures. Afin d'y répondre, le comité a jugé opportun, à la lumière des principes dégagés précédemment, de tenir compte des modèles adoptés par les autres universités, en ayant à l'esprit le rôle particulier des études supérieures à l'UdeM. Dans sa démarche, le comité oscillait entre deux modèles : le modèle facultaire et le modèle d'un bureau directement rattaché à la haute administration universitaire, généralement au provost. Afin d'analyser la question, le comité a conçu une grille lui permettant de recenser les avantages et les inconvénients de chacun de ces modèles<sup>4</sup>. Cette grille a permis d'étudier l'incidence de la structure sur la mission et les mandats relatifs aux études supérieures. Le comité a par conséquent orienté ses réflexions sur les points suivants.

- L'incidence de la structure sur les fonctions actuellement exercées par la FES (l'admission et le recrutement, les grades et les cotuelles de thèse, la coordination avec l'international, la création et la modification de programmes, la formation interdisciplinaire, les bourses et le financement étudiant, les études, les programmes et les règlements, l'évaluation des unités et des programmes, le Règlement pédagogique);
- L'incidence de la structure sur les relations avec l'ensemble des entités universitaires;
- L'incidence de la structure sur la coordination, sur la responsabilisation et sur l'imputabilité des instances concernées.

Plusieurs questionnements du comité ont donc porté sur l'efficacité de la gestion et de l'encadrement des études supérieures. Cette notion d'efficacité, le comité l'a aussi envisagée en termes de pouvoir symbolique, notamment pour un organe centralisé

---

<sup>4</sup> Annexe IV Grille d'analyse sur le meilleur modèle de structuration de l'unité responsable des études supérieures

dont le rôle deviendrait plus particulièrement politique. Quel doit être le poids symbolique de l'instance représentant les études supérieures auprès de la direction de l'Université ou auprès des intervenants externes? Quelle forme d'autorité morale doit-elle conserver pour être en mesure d'exercer un leadership, de veiller à la qualité de toutes les opérations liées aux études supérieures, de soutenir le développement de programmes à la fine pointe des connaissances dans les champs disciplinaires et interdisciplinaires? Le comité s'est en outre employé à définir quelle structure organisationnelle favoriserait le mieux l'arrimage avec les priorités en matière de recherche, le développement des secteurs professionnels ainsi que l'élaboration et la promotion de formations novatrices. Il s'est enfin demandé quelle structure serait la plus appropriée pour lui permettre de travailler avec les unités académiques sur des dossiers comme celui de l'évaluation de l'enseignement ou encore de l'encadrement, toujours afin de favoriser l'uniformisation, la cohérence et l'efficacité des pratiques au sein de l'Université.

Au terme de son analyse systématique de ces questions et de l'examen des approches structurelles des autres universités, il est apparu au comité 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. L'analyse des avantages et des inconvénients propres à chaque modèle milite en faveur du maintien d'une structure facultaire, mais réformée. Le besoin de garder en place une « tierce partie neutre » entre les facultés disciplinaires et la direction de l'Université a particulièrement retenu l'attention du comité. Celui-ci a aussi pris note du souhait, exprimé par plusieurs, que les officiers académiques soient des vice-doyens et non des directeurs. Ces observations ont amené le comité à favoriser le maintien du modèle facultaire. En continuité avec les mécanismes de gestion déjà éprouvés à l'UdeM, tout indique que cette structure favorise une coordination efficace avec les autres structures de l'Université. Symboliquement, le comité estime en outre qu'une structure organisationnelle de « bureau » ou de « direction » pourrait être perçue comme administrative et trop éloignée des étudiants et des professeurs. Pour ces raisons, le comité propose de maintenir une structure de faculté associée à l'univers académique.

Selon le comité, l'équilibre entre une décentralisation des études supérieures sur le plan opérationnel et une centralisation de certaines fonctions correspond largement aux représentations qui lui ont été faites lors des audiences. C'est donc la solution d'une FES « redéfinie » et allégée de différentes tâches relatives à la gestion des études et qui exerce une mission politique plus importante.

## **Qui est responsable de quoi? Centralisation et décentralisation des fonctions**

Il convient à ce stade d'énoncer l'essentiel de la réforme proposée par le comité quant au partage des responsabilités entre l'unité académique centrale chargée des études supérieures et les facultés disciplinaires. Actuellement, les étudiants inscrits à un programme de 2<sup>e</sup> ou de 3<sup>e</sup> cycle relèvent formellement de la FES, de même que les professeurs qui les encadrent et qui ont fait l'objet d'une accréditation spécifique de la part du doyen de la Faculté. Celle-ci est notamment responsable de l'agrément des programmes et de leur régime pédagogique, de même que de l'application du

régime pédagogique général des études supérieures. Les diplômes sont en conséquence ceux de la FES et non ceux des facultés disciplinaires concernées.

La réforme proposée préconise à cet égard un changement radical : les étudiants seront désormais admis et inscrits par la faculté dont relève leur programme disciplinaire, faculté qui demeure responsable de leurs études à tous égards : détermination des contenus et du régime pédagogique, sous réserve des approbations institutionnelles appropriées. Les facultés disciplinaires auront désormais la responsabilité de recommander l'émission des diplômes. La FES « redéfinie » se métamorphose dans ce contexte en une unité académique de suivi de la qualité et d'appui aux unités facultaires dans l'accomplissement de leur mission aux cycles supérieurs. Elle exerce par ailleurs, en conformité avec les principes directeurs définis préalablement, une fonction politique de veille et de développement des études supérieures à l'Université. Elle le fait en assumant un rôle important de leader et de facilitateur à l'égard des questions de fond qui touchent les études supérieures, telles que l'innovation en matière de programmes d'études et l'ouverture à l'international.

## **Quel leadership?**

Depuis 2000, le doyen de la Faculté des études supérieures possède aussi le titre de vice-recteur. Le comité suggère plutôt que, désormais, le recteur propose la nomination d'un vice-recteur aux études supérieures; ce dernier aura aussi le statut de doyen de la Faculté des études supérieures. Il s'agit là, selon le comité, de la meilleure façon d'assurer l'exercice d'un leadership fort au sein de l'Université. L'expérience démontre en outre qu'il est nécessaire que la personne exerçant ces responsabilités le fasse à plein temps et ne cumule pas d'autres mandats, aussi complémentaires soient-ils avec les études supérieures. Le comité recommande enfin que la nomination du futur doyen de la FES se fasse en vertu de la procédure habituelle de consultation de la communauté universitaire (procédure courte de nomination des doyens) afin que cette personne fasse consensus et possède toute la légitimité nécessaire dans l'exercice de son rôle par la suite.

## **Quelles instances?**

Les instances académiques doivent nécessairement refléter le nouveau partage des responsabilités entre la FES redéfinie et les facultés disciplinaires. Aussi le comité propose-t-il une réforme des instances facultaires qui satisfera aux exigences liées au transfert de responsabilités vers les facultés concernées. Il recommande notamment la création de nouvelles instances vouées aux cycles supérieurs au sein des unités visées, de manière à ce que celles-ci soient le pendant des instances consacrées au premier cycle.

Le comité propose aussi le maintien d'un conseil pour la Faculté des études supérieures (CONFES) qui serait dépouillé de ses responsabilités en matière de création et de réforme de programmes – ou encore de diplomation. Cette instance deviendra le lieu de concertation et d'échanges quant au développement des études supérieures en général, se préoccupant notamment de l'innovation et de la qualité.

## *Les instances des facultés disciplinaires*

En vertu de la structuration proposée, les facultés disciplinaires deviennent responsables de la création et de la modification des programmes d'études aux cycles supérieurs. Il n'y a d'ailleurs pas, à cet égard, de différence marquée par rapport à ce qui se fait à l'heure actuelle, sauf dans le cas particulier de la FAS. Il conviendra cependant que la FES soit consultée à l'égard de chaque proposition de création ou de modification de programme et que cette consultation apparaisse à la face même du dossier de création ou de réforme lorsque celui-ci sera soumis à l'attention des instances des facultés disciplinaires. Cette consultation aura pour effet de faciliter l'adoption éventuelle des programmes dans les instances subséquentes; elle est d'ailleurs conforme aux pratiques actuelles.

## *La sous-commission des études des cycles supérieurs*

Dans le système réformé, une sous-commission des études des cycles supérieurs (SCECS) serait créée. Son mandat serait en quelque sorte le miroir de celui de la sous-commission des études du premier cycle. La sous-commission aurait donc pour mandat, un peu comme le fait actuellement le comité de coordination des études (CCE) de la FES, d'examiner chaque projet qui lui est soumis et de le peaufiner en vue de sa présentation à la COMET. Le vice-doyen de la faculté concernée est responsable de la présentation du dossier et, le cas échéant, effectue les suivis qui s'imposent. La SCECS serait présidée par le vice-recteur aux cycles supérieurs et doyen de la FES afin d'assurer une coordination adéquate. Les modifications mineures approuvées par la SCECS seraient envoyées directement au vice-recteur aux études supérieures (ou à la provost) pour approbation, alors que les modifications majeures et les créations de programmes seraient soumises à l'attention de la COMET. Cette façon de procéder permettrait notamment d'accélérer le processus en supprimant une étape. La composition de la SCECS serait variée et comprendrait, comme dans le cas de la sous-commission du premier cycle, des représentants de diverses facultés, des écoles affiliées et des étudiants.

## *Un CONFES réformé*

Le comité estime qu'il est important qu'un Conseil de la Faculté des études supérieures (CONFES) délesté de ses responsabilités actuelles relatives à la création et à la modification de programmes devienne un organe qui accompagne la FES dans l'accomplissement de son mandat politique, notamment quant aux affaires étudiantes, au suivi de la qualité, à l'internationalisation et à l'interdisciplinarité. Sa composition serait représentative des intérêts en présence. Le CONFES deviendrait donc le lieu privilégié où seraient abordées les questions de fond relatives aux cycles supérieurs, telles que les orientations relatives au développement des programmes, le financement et l'encadrement des étudiants, l'interdisciplinarité, l'attrition et la diplomation ainsi que la formation continue et professionnelle.

## Quelle direction pour la FES?

La direction actuelle de la Faculté des études supérieures est répartie, pour l'essentiel, en fonction d'une couverture des différents champs disciplinaires de l'Université. Étant donné que les fonctions de la FES « redéfinie » seront considérablement modifiées, il importe, selon le comité, que la nouvelle structure de gouvernance de la FES reflète les responsabilités qui lui incomberont en particulier. Il est difficile pour le comité de recommander de façon précise le nombre d'officiers facultaires ou les formes que le découpage des responsabilités pourrait prendre. La nouvelle direction de la FES voudra sans doute structurer ses façons de faire en fonction des enjeux clés associés aux études supérieures, tels que l'interdisciplinarité, le financement étudiant, l'international, la veille et le soutien à l'amélioration continue de la qualité.



## 4.2 Le cheminement étudiant

Conformément à son mandat, la Faculté des études supérieures doit appliquer des normes de qualité rigoureuses quant au recrutement des étudiants, à leur formation et à leur diplomation. La réforme proposée maintient ce mandat, tout en mettant l'accent sur le soutien à l'amélioration continue de la qualité ainsi que sur l'appui formatif et continu aux unités.

Le comité a porté un regard attentif et critique sur les fonctions liées au parcours d'études de l'étudiant afin d'examiner dans quelle mesure les pratiques actuelles de la FES en cette matière correspondent aux principes directeurs définis plus tôt et pour cibler les tâches dont la responsabilité pourrait être transférée aux unités. Ont ainsi été examinées les tâches et les actions associées au recrutement et à l'admission, à la gestion du dossier de l'étudiant en cours de formation et à la diplomation.

---

### Le recrutement et l'admission

Il ressort de l'examen des premières étapes du cheminement étudiant (le recrutement et l'admission) que plusieurs aspects de ces fonctions doivent continuer d'être soutenus par une unité centrale, notamment pour des raisons d'uniformité et d'efficacité. Ces fonctions de soutien s'articulent autour de quatre axes :

- l'information générale auprès des étudiants,
- l'appui aux unités en matière de recrutement,
- le conseil et l'appui aux unités quant à l'étude des dossiers d'admission,
- la vérification des dossiers dans un souci d'amélioration continue de la qualité.

### *Le recrutement*

Le recrutement d'étudiants aux cycles supérieurs ne comporte pas les mêmes particularités ni les mêmes exigences qu'au 1<sup>er</sup> cycle. En effet, le processus nécessite une approche adaptée aux caractéristiques de chaque programme. De plus, le recrutement de candidats de haut niveau repose sur un financement adéquat des étudiants dès leur admission et tout au long de leur formation. Le comité convient que la FES doit mettre l'accent sur son rôle d'encadrement et de soutien aux unités. À cet égard, elle doit poursuivre le travail d'appui personnalisé qu'elle exerce depuis plusieurs années auprès des unités. Dans tous les cas, son action sera coordonnée avec le Service de l'admission et du recrutement de l'UdeM.

## *Le processus d'admission*

Selon le comité, la gestion du processus d'admission devrait principalement revenir aux unités académiques, le rôle de la FES étant de soutenir celles-ci dans l'exercice de cette fonction. L'essentiel des décisions en matière d'admission devrait donc être délégué aux unités tout en continuant d'être supervisé par la FES, qui en assurerait le maintien et l'amélioration continue de la qualité.

Le comité recommande que les demandes des étudiants qui possèdent déjà un dossier à l'UdeM et qui satisfont aux critères d'admissibilité aux cycles supérieurs n'aient pas à transiter par la FES. Les avis d'admission et de refus seront transmis aux candidats au nom du doyen de la faculté concernée ou au nom du responsable ultime, soit par la FES, soit par le Registrariat, selon ce qui sera jugé le plus efficace par la direction.

Pour ce qui est des autres cas, entre autres les demandes d'admission des étudiants étrangers, le comité reconnaît l'expertise mise au point par la FES. Étant donné la complexité et la diversité des dossiers d'admission présentés et afin de maintenir des pratiques cohérentes et conformes aux critères d'admissibilité établis, la FES doit être en mesure de participer aux décisions des unités.

Enfin, toujours dans un souci de soutien à l'amélioration continue de la qualité, la FES doit continuer à produire les documents de référence essentiels aux unités et à offrir à ces dernières la formation requise pour accomplir adéquatement les tâches qui leur sont dévolues en matière d'admission.

---

## **La gestion du cheminement étudiant**

Bien appuyées par un système informatique éprouvé et validé, les unités pourraient assumer un grand nombre de tâches liées à la gestion du cheminement étudiant. Afin que la conformité aux normes et le respect de la qualité soient maintenus, les fonctions de conseil et d'appui aux unités doivent par ailleurs demeurer au cœur des activités et des responsabilités de la FES.

Parmi les tâches qui seraient conférées aux unités, on compte :

- l'ouverture des dossiers des nouveaux étudiants;
- l'inscription du directeur et l'enregistrement du sujet de recherche,
- le traitement des délais liés, entre autres, à l'examen général de doctorat;
- la saisie du titre du stage ou du travail dirigé et de la direction de la recherche;
- la préparation des attestations d'inscription, de fin d'études, d'achèvement de la scolarité minimale;
- la saisie de la recommandation de l'octroi du grade.

La complexité de certaines tâches ainsi que la nécessité de maintenir une uniformité des pratiques à l'échelle de l'Université justifient que la FES accomplisse les tâches suivantes :

- le soutien actif auprès des unités académiques dans le traitement des dossiers des étudiants dont le cheminement est problématique;
- la vérification de la conformité des choix de cours aux règlements pédagogiques en tenant compte de la structure du programme et des exigences stipulées à l'admission.

En raison de sa complexité et de la nécessité de maintenir à son égard une approche institutionnelle cohérente, le dossier des cotutelles de thèse doit impérativement être géré de façon centralisée, pour le moment du moins.

---

## **La diplomation**

Les activités associées au processus de diplomation se répartissent actuellement en trois fonctions principales:

- le traitement des dossiers des grades, y compris :
  - l'évaluation des thèses de doctorat et des mémoires de maîtrise;
  - le processus d'octroi du grade, y compris pour les programmes sans mémoire, les diplômes de 2<sup>e</sup> cycle et les microprogrammes;
  - le traitement des dossiers des étudiants inscrits en cotutelle de thèse;
- la fonction de conseil auprès des étudiants, des professeurs et des responsables des études supérieures des unités;
- la cueillette et l'analyse de données relatives aux grades.

À l'instar des autres activités liées à la gestion du parcours étudiant, la mise sur pied d'un système informatique efficace est essentielle pour assurer le respect des normes et des règlements et pour vérifier que les processus se déroulent dans des délais raisonnables.

Dans une perspective d'économie de temps et de responsabilisation des unités, rien ne s'oppose à ce que l'ensemble des étapes relatives à l'évaluation des mémoires et des thèses ne soit pas administré directement par les unités académiques.

Le comité recommande en outre que le directeur de département (ou au doyen de faculté, le cas échéant) 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. Afin d'appuyer l'amélioration continue de la qualité, la FES doit fournir aux acteurs clés de ce processus une liste de contrôle permettant de vérifier le respect des exigences liées à la formation des jurys.

Étant donné la complexité entourant la nomination d'un jury de cotutelle, le comité propose cependant que la FES continue d'en être responsable.

Selon le comité, la nécessité d'avoir un « représentant du doyen » demeure impérative, malgré les nombreuses critiques formulées à l'égard de cette fonction. Le représentant du doyen ne doit cependant plus être choisi « en fonction de son intérêt et de sa capacité d'apporter une contribution positive à la soutenance », mais plutôt

selon sa capacité de témoigner du respect et d'assurer l'intégrité des processus menant à l'approbation de la thèse. Le comité propose à cette fin de constituer une banque de professeurs par secteur disciplinaire, dont le mandat s'échelonne sur deux ans. Ces professeurs recevraient la formation requise pour assumer la fonction de représentant du doyen selon les règles de l'art.

Le rôle le plus décisif qu'il convient d'attribuer à la FES est celui d'offrir de la formation au personnel des unités académiques et de veiller à l'amélioration continue de la qualité. Ce mandat, déjà assumé par la Faculté, doit être élargi. Un guide plus explicite des consignes, notamment en ce qui concerne les responsabilités du président du jury, devra être élaboré pour préciser le rôle et faciliter le travail de tous.

À l'étape de l'octroi du grade, le comité, soucieux d'améliorer la qualité et de garantir l'authenticité et la valeur du diplôme à délivrer, préconise que l'unité d'enseignement concernée présente sa recommandation à la FES pour que celle-ci l'avalise avant qu'elle ne soit soumise au Conseil de la faculté disciplinaire. Par ailleurs, sur le diplôme devrait figurer le nom de l'unité d'enseignement de l'étudiant en lieu et place de la Faculté des études supérieures.

---

## **Le financement des études**

Le financement des études aux cycles supérieurs se distingue du financement des études au 1<sup>er</sup> cycle. Selon diverses études menées tant aux États-Unis qu'au Canada, les étudiants qui, notamment aux cycles supérieurs, bénéficient d'un soutien financier garanti tout au long de leurs études sont plus susceptibles de terminer leur programme, et ce, dans des délais raisonnables. Dans un environnement hautement concurrentiel, un financement garanti et adéquat joue dans la décision d'un étudiant de fréquenter une université plutôt qu'une autre, ce dont il faut absolument tenir compte pour l'élaboration d'une stratégie de recrutement au doctorat.

À la FES, les activités liées au financement des études se présentent sous deux formes :

- la gestion des programmes de bourses d'excellence des organismes subventionnaires fédéraux et provinciaux ainsi que des organismes publics et privés;
- la gestion, de concert avec les unités d'enseignement, des programmes de soutien financier à l'interne.

## ***La gestion des concours***

En matière de gestion des concours, notamment ceux des grands organismes subventionnaires, le mandat de la FES comporte actuellement trois types d'activités :

- la diffusion de l'information auprès des étudiants et des unités d'enseignement;
- l'organisation des concours liés aux programmes de bourses des organismes subventionnaires fédéraux et québécois ainsi que de certains organismes privés et à l'interne;
- le versement des bourses.

Le comité estime qu'il est essentiel de conserver un guichet unique sous la responsabilité de la FES pour l'ensemble de ces activités.

### *Le soutien financier à l'interne*

Depuis 2000, la FES a mis au point une série de mesures visant à favoriser le financement des études à l'UdeM. La Faculté a notamment élaboré un plan qui comporte des éléments de cogestion avec les unités d'enseignement, celles-ci étant chargées de distribuer un montant global versé par la FES. À partir des sommes reçues, chaque unité doit mettre en œuvre des mesures pour soutenir financièrement ses étudiants tout au long de leur parcours. Le comité estime que la gestion des enveloppes budgétaires, que l'on désigne habituellement sous l'appellation de financement interne, doit être maintenue au sein de la FES qui demeure responsable de veiller aux grands enjeux de ce financement, d'identifier tout nouveau besoin et d'utiliser ce puissant levier pour assurer un encadrement optimal au sein des unités.

À l'heure actuelle, les bourses internes sont versées par la FES et distribuées sous forme de chèques selon une liste d'attribution fournie par les unités d'enseignement. Le comité recommande que celles-ci soient désormais responsables de l'émission des chèques destinés à leurs étudiants et qu'elles effectuent elles-mêmes tous les suivis nécessaires auprès de la Direction des finances. La mise en place d'un programme informatique permettra à la FES de se tenir au fait des conditions d'attribution fixées par chaque unité d'enseignement. La FES sera ainsi en mesure de participer à l'amélioration continue de la qualité des cheminements, de dresser des bilans à intervalles réguliers et de maximiser l'efficacité du processus d'attribution des bourses. En outre, la FES déploiera tous les efforts voulus pour accroître de façon continue les sommes consacrées au financement des études à l'interne.

Enfin, de par leur nature, les bourses de passage accéléré de la maîtrise au doctorat, les bourses d'accès direct du baccalauréat au doctorat et les bourses d'exemption des droits de scolarité supplémentaires destinées aux étudiants étrangers devront continuer d'être gérées par la FES.

---

## 4.3 Autres thèmes

### Les programmes d'études

#### *La création et la modification de programme*

La création de nouveaux programmes d'études et la modification des programmes existants est du ressort des unités académiques. Par ailleurs, le comité convient que la FES doit jouer un rôle proactif en la matière. La fonction de veille dévolue à la FES doit être valorisée et mise de l'avant pour appuyer les unités dans la conception de programmes qui soient à la fine pointe du savoir, étroitement liées à la recherche universitaire et conformes aux exigences d'une formation professionnelle de haut niveau<sup>5</sup>. Ainsi, les officiers académiques de la FES seront désormais appelés à participer de manière accrue à la création, au développement et à la réforme des programmes d'études. La FES doit tout particulièrement veiller à faire connaître son point de vue au cours du processus d'élaboration des nouveaux programmes afin que ceux-ci reflètent les normes de qualité et les positions institutionnelles en matière de formation aux cycles supérieurs.

Afin que les unités accomplissent avec efficacité les opérations liées à la création ou à la modification de programmes, la FES leur apporte tout le soutien voulu, notamment en fournissant des documents, en prodiguant des conseils et en offrant de la formation si nécessaire. Son rôle consistera donc à :

- seconder les unités dans la préparation des dossiers visant la modification ou la création de programmes;
- analyser et mettre en forme, sur le plan technique, la modification ou la création de programmes;
- mettre à jour l'annuaire des études supérieures, l'information requise pour le guichet étudiant et pour les publications externes (CREPUQ, Répertoire des universités canadiennes, etc.).

#### *L'interdisciplinarité*

L'interdisciplinarité constitue, on l'a dit, une réalité incontournable dans l'évolution des programmes d'études aux cycles supérieurs. Il est primordial, dans ce contexte, que l'UdeM accorde toute l'importance voulue aux programmes interdisciplinaires et qu'elle continue à leur fournir l'appui nécessaire à leur maintien et à leur développement. Au sein de la présente réforme, la FES doit demeurer un des agents d'émergence et de consolidation de tels programmes. Le comité estime cependant que l'interdisciplinarité aux cycles supérieurs doit, en accord avec les pratiques de l'interdisciplinarité dans le domaine de la recherche et de la formation professionnelle, appuyer avant tout des initiatives émanant des unités disciplinaires et, ultimement, être placée sous leur responsabilité. Certaines expériences récentes donnent à penser que c'est uniquement de cette façon que l'UdeM et ses unités

---

<sup>5</sup> Sur la question des exigences de la formation professionnelle, voir le rapport synthèse *La Formation continue aux cycles supérieurs* (FES, juin 2004) et *La Formation continue aux cycles supérieurs- Rapport du comité d'évaluation*, (mai 2005)

d'enseignement pourront prioriser et s'approprier véritablement les programmes à composantes interdisciplinaires.

Le comité recommande donc que les programmes interdisciplinaires qui relèvent actuellement de la FES soient désormais gérés par les 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. Il importera, à cette occasion, de porter une attention particulière à leur pérennité et que, dans chaque cas, le comité de gestion du programme soit bien arrimé aux unités disciplinaires concernées. Lors de la transition, chaque programme sera considéré comme un cas particulier et, dans tous les cas, les droits acquis des étudiants seront maintenus. Les unités qui accueilleront ces programmes pourront opter, comme mode de gestion, pour les modèles existants de cogestion des programmes interdisciplinaires. Les postes de professeurs dits « interdisciplinaires » (FMICS) qui ont été comblés depuis 2005 seront par ailleurs remis dans les bases des unités disciplinaires d'embauche par la direction de l'Université, avec la garantie que ces postes et leurs titulaires continueront, pour l'essentiel, d'être affectés aux programmes et aux cours interdisciplinaires. De l'autre côté, il conviendra que l'Université garantisse aux unités que ces postes seront hors effectifs.

La responsabilité à l'égard des séminaires pluridisciplinaires (connus sous le sigle PLU), tout comme c'est le cas pour les programmes interdisciplinaires, sera transférée aux unités en fonction de la prédominance disciplinaire du cursus. Ceux dont le contenu traite d'habiletés transversales et répondent aux besoins de l'ensemble des unités demeureront sous la responsabilité de la FES; le sigle PLU pourrait alors être remplacé par le sigle FES, ces séminaires étant interdisciplinaires par la nature de la clientèle à laquelle ils s'adressent et non par les contenus offerts.

Enfin, le comité estime crucial 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 rappelle cependant que la question de l'interdisciplinarité à l'Université va bien au-delà de son mandat. L'interdisciplinarité vise en effet tous les cycles d'études et son lien avec la recherche est fondamental. Selon le comité, il serait important qu'une réflexion institutionnelle sur le sujet ait lieu afin de proposer une approche globale qui viserait à déterminer les meilleures façons d'encourager une véritable appropriation institutionnelle de l'interdisciplinarité.

En bref, la FES continuera d'exercer un rôle très important à l'égard de l'interdisciplinarité, notamment en veillant à saisir les occasions de développement de tels programmes, en appuyant les initiatives des unités académiques en cette matière et en devenant le facilitateur de la mise en œuvre des grandes priorités institutionnelles à caractère interdisciplinaire.

### *L'évaluation des programmes*

La FES continuera 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. Elle mettra à profit sa fonction de veille en renseignant les unités sur les tendances en matière de programmes d'études, elle leur indiquera les

besoins qu'elle a repérés, entre autres grâce aux *Questionnaires de sortie*, assumant ainsi sa fonction de soutien à l'amélioration continue de la qualité.

---

## **L'affectation des professeurs**

Force est de reconnaître que, depuis la mise en place du processus d'affectation des professeurs au moment de la création de la FES en 1972, les critères d'embauche des professeurs à l'UdeM ont beaucoup évolué et les exigences en matière de formation et de performance scientifique ont été sensiblement rehaussées. En conformité avec la majorité des commentaires recueillis lors des audiences, le comité estime que l'actuel processus d'affectation des professeurs aux cycles supérieurs représente une procédure désuète. L'affectation doit plutôt, dans cette perspective, être plus ou moins automatique.

En vertu du système privilégié par le comité, il serait cependant toujours loisible pour une unité académique de ne pas affecter un de ses professeurs aux cycles supérieurs; dans un tel cas, tous les mécanismes d'appel de cette décision actuellement en vigueur seraient garantis au professeur. Par ailleurs, à l'embauche et en fonction des particularités de son unité, un directeur pourrait décider d'une affectation partielle, comme la pratique actuelle le permet.

Enfin, la FES devra être tenue informée par chaque unité des cas de non-affectation; la disponibilité de cette information permettra notamment à la FES d'entériner les décisions des unités quant aux choix des professeurs pour la constitution de jurys.

Il est recommandé qu'un comité spécial soit mis sur pied pour en étudier les modalités d'application dans un contexte de décentralisation. Dans tous les cas, l'affectation en cours étant valide jusqu'en 2009, cette question ne présente pas d'urgence particulière.

---

## **Les stagiaires postdoctoraux**

Les stagiaires postdoctoraux occupent une place de plus en plus importante dans plusieurs unités. Cependant, leur nombre habituellement modeste rend certains aspects techniques de leur dossier difficiles à gérer pour un grand nombre d'unités de rattachement. Il est proposé que la FES continue d'exercer les activités de gestion liées à l'inscription des dossiers des stagiaires postdoctoraux. La FES est en effet plus 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.

---



## Les doctorats honorifiques

Étant donné qu'en vertu de la réforme proposée, la FES ne décernera désormais plus de diplôme, le comité recommande 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 (tel celui des Prix et distinctions), 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.

---

## 5. La transition

### La nécessité d'une période de transition

Le comité est conscient que toutes les transformations proposées à la structuration et aux processus de gestion aux cycles supérieurs peuvent avoir une incidence importante sur plusieurs enjeux liés aux études supérieures. C'est pourquoi il insiste pour que la réforme s'effectue pendant une période de transition qui suivra l'adoption de ce rapport par les instances universitaires appropriées. Cette période devrait s'échelonner sur une dizaine de mois, le temps d'arrimer les nouvelles façons de faire avec l'ensemble du dossier des études supérieures et d'adapter les processus de gestion en fonction des nouvelles responsabilités de chaque unité. Idéalement, cette période ne devrait pas se prolonger indûment : la mise en œuvre de la réforme doit quand même s'effectuer avec célérité. Il est recommandé que l'actuelle direction de la FES élabore rapidement un plan de transition qui aidera tous les intervenants à comprendre la démarche visée et à s'y retrouver.

### Appui informatique et formation

Par ailleurs, et comme l'énonce ce rapport, les membres du comité sont persuadés qu'une réforme des façons de faire touchant la gestion des dossiers étudiants aux cycles supérieurs passe obligatoirement par l'élaboration d'un système informatique approprié, et ce, de l'admission à l'obtention du diplôme. On ne saurait trop insister sur l'importance de cet appui, sans lequel tout projet de réforme risque d'avorter : le soutien informatique adéquat est la condition *sine qua non* de la réforme envisagée. Un dispositif informatique efficace, capable de baliser le cheminement étudiant et de soutenir l'action des unités à tous égards est essentiel à la mise en œuvre des principes d'efficacité, de responsabilité et d'imputabilité visés par la présente réforme; elle est aussi nécessaire au rapport que les unités académiques devront entretenir avec l'unité centrale de coordination. Ce n'est qu'à cette condition que les fonctions actuellement exercées exclusivement par la FES ou de concert avec les unités pourront devenir plus performantes et plus efficaces sans perdre leur objectif de qualité.

Il va par ailleurs sans dire que, pour que les unités puissent assumer leurs nouvelles responsabilités, elles devront être épaulées à cet égard par la FES, qui mettra en place une structure de formation, de conseil et d'appui à l'amélioration continue de la qualité. Un tel système devra être éprouvé et jugé fonctionnel avant que tout processus soit transmis aux unités.

---

## 6. La conclusion

La réforme proposée de la structuration des études aux cycles supérieurs est à la fois ambitieuse et modeste. Ambitieuse par ses visées, c'est-à-dire donner aux études supérieures une place encore plus significative à l'Université, notamment en misant sur une participation accrue des unités disciplinaires, qui en seront désormais les maîtres d'œuvre. Ambitieuse aussi dans la volonté de délester, pour l'essentiel, la FES de ses responsabilités de gestion des dossiers au profit d'un nécessaire rôle d'animation et de développement des études supérieures; ce rôle, auparavant essentiellement dévolu au doyen, devient désormais celui d'une unité académique et de ses instances réformées, celui d'une communauté universitaire dans son entièreté.

La modestie de la réforme proposée mérite aussi d'être soulignée. Les acteurs des études supérieures à l'Université se retrouveront dans la vaste majorité des recommandations du comité. En effet, les unités académiques sont dans les faits déjà largement responsables de la gestion des études supérieures et le font consciencieusement dans un système souvent parallèle, où leurs décisions sont entérinées par la FES sans qu'aucune plus-value n'ait été ajoutée. Les audiences tenues par le comité ont clairement dépeint cette situation, qui demandait à être revue et corrigée. Les propositions contenues dans ce rapport se situent donc en droite ligne avec la réalité qui, au fil des ans, a considérablement évolué.

Le comité est confiant que la réforme proposée est conforme aux principes directeurs qu'il a élaborés et qu'une fois mise en œuvre, elle fournira à l'Université les outils dont celle-ci a besoin pour poursuivre sa mission de formation aux cycles supérieurs avec tout le dynamisme et la rigueur que requiert cette formation de haut niveau.

---

## 7. Les recommandations en bref

Le Comité recommande:

### **Recommandation 1 (recommandation principale)**

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.

### **Recommandation 2 (rôle de la FES)**

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.

### **Recommandation 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.

### **Recommandation 4 (instances)**

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

#### **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.

#### **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.

### **Recommandation 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.

### **Recommandation 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.

### **Recommandation 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.

### **Recommandation 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:

#### **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.

#### **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.

#### **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.

#### **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.

### **Recommandation 9 (financement étudiant)**

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

#### **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.

#### **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.

#### **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.

#### **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.

#### **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.

### **Recommandation 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:

#### **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.

#### **10.2** (*consultation de la FES*)

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.

### **Recommandation 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. Plus particulièrement, le Comité recommande:

#### **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.

#### **11.2** (*postes interdisciplinaires*)

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

#### **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 répondent aux besoins de l'ensemble des unités devraient demeurer sous la responsabilité de la FES.

#### **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.

#### **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.

### **Recommandation 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.

### **Recommandation 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.

### **Recommandation 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.

### **Recommandation 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.

### **Recommandation 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.

#### **Conditions *sine qua non***

Pour le comité, toute réforme de la structuration des études supérieures doit satisfaire à deux conditions essentielles, à savoir :

- . le développement d'un outil informatique efficace pour optimiser et normaliser les opérations dans l'ensemble des facultés et écoles appelées à gérer les dossiers étudiants aux cycles supérieurs;
- . un appui adéquat en matière de ressources humaines.



## **ANNEXES**



**Les recommandations du Rapport d'auto-évaluation de la FES (1994)**

**ACTIONS ET RECOMMANDATIONS**

*(Liste intégrale extraite de chaque chapitre du rapport d'auto-évaluation)*

***CHAPITRE III : Gestion des programmes et gestion pédagogique***

**ACTIONS À ENTREPRENDRE**

(A.1). Que la FES, en collaboration avec la vice-rectrice à l'enseignement, poursuive l'expérience en cours visant une interprétation plus large de la délégation de pouvoir présentement en vigueur dans les cas de modifications mineures des règlements pédagogiques propres aux différents programmes des deuxième et troisième cycles.

(A.2). Que la FES cherche à simplifier les mécanismes d'adoption de modifications, soit majeures, soit mineures, apportées à certains programmes en précisant à la vice-rectrice à l'enseignement sur quels aspects, et au moyen de quels mécanismes concrets, des délégations de pouvoir pourraient être consenties au Comité exécutif ou au Conseil de la FES.

(A.3). Que le Comité de coordination des études clarifie dans les meilleurs délais sa politique générale des études en fixant, entre autres, les objectifs de formation des divers programmes des cycles supérieurs.

(A.4). Que le Comité de coordination des études fasse le point, dans les meilleurs délais, sur les acquis de la formation interdisciplinaire aux cycles supérieurs et dégage les orientations à prendre dans ce domaine de façon à actualiser le mandat de la FES en matière d'interdisciplinarité.

**RECOMMANDATIONS**

---

(R.1). Que la FES, le vice-rectorat à l'enseignement et le Bureau de la planification implantent des mécanismes de concertation et de transmission d'information au sujet de demandes de création de programmes transmises à l'extérieur de l'institution. D'autre part, qu'un contact étroit soit maintenu avec les personnes de l'Université de Montréal membres de la Commission d'évaluation des projets de programmes de la CREPUQ et du Comité des programmes universitaires du ministère de l'Éducation.

(R.2). Que le poste de professionnel consacré à la coordination des programmes des cycles supérieurs soit définitivement consolidé.

(R.3). Que le Bureau de la planification, en collaboration avec la FES, poursuive sa réflexion sur le mode de financement des programmes interdisciplinaires, nouveaux et anciens, afin que la FES puisse, à court terme, remplir adéquatement cette partie importante de son mandat. En particulier, que soient revus à la hausse les *per capita* versés à la Faculté pour toute inscription aux cycles supérieurs et pour chaque inscription aux activités d'enseignement qu'elle génère.

(R.4). Que la FES dispose des ressources nécessaires pour assurer la gestion administrative des enseignements constitutifs des programmes relevant de sa compétence directe pour lesquels il n'y a aucune autre structure d'accueil au sein de l'institution.

(R.5). Que les autorités responsables de l'évaluation des unités, en collaboration avec la FES, rendent plus explicites l'importance et la place relative d'un examen des programmes de formation des deuxième et troisième cycles dans les opérations d'évaluation des unités.

(R.6). Que les autorités responsables de l'évaluation des unités voient à ce que les plans d'action qui terminent ces opérations donnent lieu à la mise en place de tables de concertation réunissant les principaux décideurs : unité de base, FES, faculté concernée, vice-rectorats à l'enseignement, à la recherche et à la planification, afin que soit arrêté un contrat plus explicite quant aux suites à donner aux plans d'action.

#### ***CHAPITRE IV : Enseignement et recherche aux cycles supérieurs***

##### **ACTIONS À ENTREPRENDRE**

(A.1). Que la FES accentue son travail d'animation pour que soient toujours mieux définies et précisées, dans les programmes de formation des deuxième et troisième cycles, les relations entre la recherche et la formation de la relève scientifique et professionnelle.

(A.2). Que la FES insiste, lors de l'évaluation des unités d'enseignement et de recherche, sur l'importance de micromilieus de recherche dynamiques et sensibles aux besoins des étudiants. Qu'elle insiste sur une participation active des étudiants aux activités de recherche des groupes et sur la qualité de la vie académique de ces groupes.

(A.3). Que la FES revienne sans relâche sur les conditions d'encadrement aux études supérieures liées aux activités de la recherche. Ces conditions passent, avec des insistances diverses selon les disciplines, par un rapprochement de la recherche des étudiants et de celle des professeurs, par l'accès à un environnement diversifié et structuré de recherche, par l'accès à des ressources de financement adéquates, par une définition réaliste des projets de mémoire et de thèse, etc.

(A.4). Que la FES prenne l'initiative d'une réflexion institutionnelle sur l'impact, pour la formation des étudiants, du développement du partenariat entre la recherche universitaire et divers milieux et sur le lien nécessaire entre la recherche et la formation professionnelle.

(A.5). Que la FES s'assure que les regroupements de chercheurs créés en vue du développement de la recherche et de l'acquisition de ressources, tiennent toujours compte correctement des besoins de formation des étudiants. Qu'elle insiste pour que la recherche des étudiants soit toujours appuyée par des ressources adéquates.

(A.6). Que la FES crée un comité (Comité de la recherche de la FES) dont le mandat serait de développer diverses politiques et formes d'action concernant l'articulation de l'enseignement et de la recherche.

(A.7). Que la FES sensibilise les unités qui, traditionnellement, reçoivent moins de stagiaires postdoctoraux et de chercheurs visiteurs, à l'intérêt de la présence de ces chercheurs à l'Université, notamment pour les fins de la formation aux cycles supérieurs.

## **RECOMMANDATIONS**

---

(R.1). Que la FES participe, dans le prolongement des travaux déjà entrepris par le Comité de la recherche de l'Assemblée universitaire, à la mise au point et à l'implantation d'une politique institutionnelle d'accueil des stagiaires postdoctoraux.

(R.2). Que la FES et les gestionnaires de la recherche de l'institution trouvent des mécanismes concrets afin de mieux coordonner leurs activités en matière d'articulation enseignement-recherche.

(R.3). Que le président du Comité de la recherche de l'Assemblée universitaire assiste régulièrement aux délibérations du Conseil de la FES ou, étant donné ses charges fort lourdes, que la direction de l'Université révise la forme de représentation du Comité de la recherche au CONFES.

## ***CHAPITRE V : Corps professoral des études supérieures***

### **ACTIONS À ENTREPRENDRE**

(A.1). Que la FES rappelle constamment et diffuse largement les objectifs académiques qu'elle poursuit par sa politique d'affectation de professeurs et chercheurs aux études supérieures ; et qu'elle sensibilise tout particulièrement les nouveaux professeurs à cette politique, de façon à favoriser le développement d'une riche culture des études supérieures au sein de l'Université.

(A.2). Que la FES continue à promouvoir la reconnaissance et la valorisation des diverses composantes de la charge professorale aux études supérieures.

(A.3). Que la FES produise un texte d'orientation sur la reconnaissance et la valorisation des tâches professorales aux études supérieures, tâches qui doivent être réparties équitablement en respectant les différentes traditions disciplinaires représentées à l'Université.

(A.4). Que la FES incite les unités à mieux articuler leur capacité d'accueil aux études supérieures à l'ensemble des ressources professorales dont elles disposent.

## ***CHAPITRE VI : Clientèle étudiante aux cycles supérieurs***

### **ACTIONS À ENTREPRENDRE**

(A.1). Que la FES précise, en collaboration avec les unités et aussi avec l'aide du Comité institutionnel mis sur pied par l'Université, sa politique de recrutement et d'admission en détaillant les objectifs quantitatifs et qualitatifs. Dans la définition de ces objectifs qu'elle porte attention à la question du recrutement de la clientèle étrangère.

(A.2). Que la FES mette en œuvre certaines des mesures proposées par le *Plan d'action 1994-97 d'accès à l'égalité en emploi et en éducation pour les femmes\**, notamment en encourageant les femmes à poser leur candidature à l'admission, particulièrement au doctorat, dans les disciplines où elles sont peu nombreuses, en appuyant les initiatives départementales et facultaires en ce sens et, de manière générale, en sensibilisant la communauté universitaire à cette dimension fondamentale du processus de recrutement et d'admission.

(A.3). Que la FES encourage et incite les unités à clarifier leurs objectifs et leurs stratégies de recrutement et d'admission, notamment en définissant la taille optimale de leur clientèle et donc leur capacité d'accueil et en se dotant d'un plan explicite de recrutement et d'admission destiné à favoriser l'augmentation de la qualité de leur clientèle étudiante.

(A.4). Que la FES, en collaboration étroite avec les facultés et les départements, consolide et améliore ses mécanismes décisionnels et son travail de gestion des admissions en vue d'admettre, avec rapidité et efficacité, la meilleure clientèle étudiante possible (voir, en plus, A.13).

(A.5). Que la FES continue de réaffirmer l'importance de l'encadrement, dans ses dimensions individuelles et institutionnelles, et, dans cette optique, effectue la refonte de son document intitulé *L'encadrement des étudiants aux études supérieures*.

\* Adopté par le Conseil de l'Université le 21 février 1994

(A.6). Que la FES utilise toutes les voies d'intervention possibles, outre sa participation à l'évaluation périodique des unités, pour continuer d'insister sur l'encadrement et toutes ses facettes.

(A.7). Que la FES accentue encore ses efforts en vue d'une réduction de la durée des études et d'une amélioration du taux de diplomation aux études supérieures, particulièrement au doctorat.

(A.8). Que la FES *donne concrètement, dans les plus brefs délais, en collaboration avec les unités*, les suites appropriées à l'étude entreprise au sujet de la persévérance et de l'abandon aux études supérieures et qu'elle prévoit la mise au point et la diffusion d'un plan d'action à cet égard (voir, plus loin, A.11).

(A.9). Que la FES continue de manière prioritaire à intervenir en faveur d'une augmentation continue et substantielle du financement étudiant interne, notamment pour bonifier les programmes qui visent le doctorat et, à moyen terme, pour mettre sur pied une deuxième phase de ses ententes de financement, de même qu'établir des programmes de financement à l'intention des étudiants de maîtrise.

(A.10). Que la FES confie au Comité de la recherche qu'elle mettra sur pied le mandat de sensibiliser la communauté à la détérioration du taux de succès de nos étudiants auprès des grands conseils subventionnaires, de dégager les causes de cet insuccès relatif et de proposer un plan d'action destiné à y remédier.

(A.11). Que la FES crée un Comité des affaires étudiantes, comité auquel siègeraient des étudiants et des professeurs, et qui aurait pour mandat notamment de s'occuper de l'accueil, de la présence et des besoins de la clientèle étudiante. Qu'elle confie à ce comité, à court terme, la mission de proposer, sur la base des résultats de l'étude sur la persévérance et l'abandon, un plan d'action visant à consolider les politiques de la FES en matière de recrutement, d'accueil et d'encadrement des étudiants des cycles supérieurs.

(A.12). Que la FES, afin d'œuvrer à la meilleure articulation de ses objectifs académiques et de son fonctionnement gestionnaire et administratif dans les domaines de l'admission, du suivi des études et de la diplomation, accentue concrètement en toutes ces matières sa concertation avec les unités de base.

(A.13). Que plus spécifiquement la FES, toujours en concertation avec les unités, révise ses opérations de gestion des dossiers d'admission afin d'en améliorer davantage l'efficacité et la célérité et de mettre en application des modalités de traitement rapides et préférentielles des candidatures jugées non problématiques.

(A.14). Que la FES révise, de concert avec les unités de base, le nombre et la séquence des opérations menant du dépôt d'un mémoire ou d'une thèse à la diplomation en vue d'implanter une gestion plus efficace et rapide de ces opérations.

## **RECOMMANDATIONS**

---

(R.1). Que la Direction de l'Université, en collaboration avec la FES et en conformité avec les principes énoncés dans le *Plan d'action 1994-1997 d'accès à l'égalité en emploi et en éducation pour les femmes* (voir A.2) élabore une politique destinée à soutenir tout particulièrement les étudiantes de doctorat, notamment grâce aux mesures suivantes : élaboration d'un plan de financement destiné aux étudiantes inscrites dans les disciplines où les femmes sont peu présentes ; mise sur pied d'un programme destiné à assurer le financement d'un congé de maternité pour les étudiantes boursières d'un grand conseil ; et soutien aux initiatives visant à permettre la conciliation des études et des responsabilités parentales, tant pour les étudiantes que les étudiants.

(R.2). Que l'Université augmente substantiellement les sommes qu'elle met à la disposition de la FES aux fins de ses programmes de bourses et d'ententes de financement.

(R.3). Que les autorités concernées de l'Université informent la FES au plus tard à la mi-novembre de chaque année, en vue de l'année académique suivante, des sommes mises à sa disposition aux fins de ses programmes de bourses et d'ententes de financement.

(R.4). Que l'Université dégage et augmente les sommes nécessaires à l'octroi d'assistantats d'enseignement et que les unités académiques accordent le plus grand nombre de charges de cours possible aux étudiants des cycles supérieurs, en conformité avec la convention collective des chargés de cours et de clinique.

(R.5). Que chaque faculté et département, en collaboration avec son corps professoral, se dote d'une stratégie explicite de financement étudiant, qui fasse appel à toutes les ressources disponibles, y compris les assistantats d'enseignement et de recherche et les charges de cours.

(R.6). Que l'Université accorde à la FES les ressources humaines, matérielles et informatiques de même que la marge de manœuvre nécessaires au bon fonctionnement de ses secteurs et services administratifs, afin qu'elle développe les infrastructures académiques et administratives indispensables à la réalisation de son mandat et des objectifs institutionnels en matière d'études supérieures.

## ***CHAPITRE VII : Coordination globale des études supérieures***

### **ACTIONS À ENTREPRENDRE**

(A.1). Que la direction de la FES consolide l'expérience des secteurs disciplinaires qui fut très utile en matière de gestion quotidienne des études supérieures, en revoyant le découpage présentement utilisé dans le but de chercher des regroupements encore plus fonctionnels.

(A.2). Que la direction de la FES et les responsables des études supérieures des écoles affiliées augmentent la fréquence de leurs échanges et de leurs rencontres informelles afin de mieux partager leurs préoccupations respectives au sujet des études supérieures et de bien coordonner leurs modes de fonctionnement et leurs efforts en vue d'une amélioration constante de la qualité des activités constitutives des cycles supérieurs.

(A.3). Que la FES poursuive et intensifie sa présence dans les champs local, national et international des études supérieures afin d'augmenter le nombre des voies lui permettant de canaliser vers l'Université des ressources et des moyens d'action nouveaux, tout en assurant davantage de relief et de visibilité aux études supérieures de l'Université.

(A.4). Que la FES, dans le but de promouvoir les études supérieures de l'Université, de bien comprendre les besoins et les attentes des milieux des affaires, de l'industrie et de l'entreprise ainsi que des milieux scientifiques et professionnels, et d'atteindre avec eux une compréhension mutuelle et une collaboration améliorées, crée un Comité aviseur externe dont les membres proviendront en bonne partie de ces milieux qui accueillent et continueront d'accueillir nos diplômés.

### **RECOMMANDATIONS**

---

(R.1). Que la FES soit dotée de tous les moyens nécessaires à la réalisation de son mandat, en particulier pour le développement des programmes des cycles supérieurs et la promotion de conditions adéquates d'études, et qu'à cette fin son doyen ait le statut de membre d'office, avec plein droit de vote, du Comité du budget de l'exécutif de l'Université.

## Annexe II

### Tableaux comparatifs : Université de Montréal et sept universités nord-américaines

#### Présentation

Il s'agissait de comparer la Faculté des études supérieures (FES) de l'Université de Montréal avec d'autres établissements responsables de la gestion des études supérieures. Sept universités nord-américaines ont été retenues à partir de critères tels leur réputation, leurs types d'activités, leurs similarités ou leurs différences avec l'Université de Montréal.

Deux tableaux comparatifs découlent des recherches effectuées :

- A. *Définition de la structure et des responsabilités dévolues aux unités gérant les études supérieures*
- B. *Les fonctions associées à la gestion des études de cycles supérieurs.*

Pour procéder à cette comparaison, nous avons d'abord relevé la structure et les responsabilités actuellement dévolues à la FES ainsi que celles des autres établissements responsables de la gestion des études supérieures dans les autres universités choisies. L'information recueillie a permis l'élaboration du premier tableau : *Définition de la structure et des responsabilités dévolues aux unités gérant les études supérieures*. Les responsabilités et structures y sont présentées par thèmes dont les activités reliées sont énumérées. Nous avons noté certaines d'entre elles dans leur langue d'origine (anglais) afin de conserver toutes les nuances possibles. La comparaison entre la FES et l'établissement gérant les études supérieures à Stanford et à Harvard était impossible, car ces deux universités n'ont pas une telle organisation.

Le second tableau, *Les fonctions associées aux études de cycles supérieurs*, reprend, du premier tableau, les principales activités liées à la gestion des études de cycles supérieurs. Il spécifie, pour chacune des universités, le principal acteur qui en est responsable (le rectorat, le bureau du provost, l'instance responsable des études supérieures, les unités, etc.). Il va donc au-delà de l'unité responsable de la gestion des études supérieures et il permet de comparer les universités dans leur ensemble.

Il est important de souligner que les composantes universitaires sont souvent complexes et qu'elles appellent la collaboration de plusieurs acteurs. Le repérage des tâches spécifiques à l'instance qui gère les études supérieures ou à ses intervenants peut donc parfois être difficile.



A. Définition de la structure et des responsabilités dévolues aux unités gérant les études supérieures

	Montréal	UBC	Ann-Arbour	Toronto	McGill	Berkeley	Stanford	Harvard
Présence d'un établissement d'études supérieures	√	√	√	√	√	√		
Coordination globale des études supérieures								
<b>Mission de l'institution</b>	√	√	√	√		√		
Développement d'une culture des études supérieures pour l'ensemble de l'institution	√	√		√		√		
To provide students with the best material and human resources to lean the methods and standards of research				√				
Creating a space where reserchers and students can work together to make vital contributions to knowledge, lives and spirit		√						
Focus on graduate education lies at the heart of the University's mission to build a diverse, ever-evolving scholars.			√					
<b>Mandat de l'institution</b>	√	√	√	√		√		
Appliquer des normes de qualité (recrutement, programmes, affectation...)	√							
Veiller à la qualité de l'encadrement et au soutien financier	√							
Favoriser le développement et la coordination des programmes	√			√				
Exercer un leadership en matière d'interdisciplinarité	√	√	√					
Developing and implementing appropriate regulations and operating procedures for admissions, programs and completion.			√	√				
To increase the enrollment and graduation of students in fields where they have been historically underrepresented							√	
To ensure equal educational opportunity for all students who have experienced economic, social or educational disadvantages							√	
To promote a student body that is diver with respect to point of view, culture, life experiences...			√				√	
To provide services to an emerging generation of Canadian scholars and scientists		√						
To provide leadership in regard to the qulty of the overall graduate experience			√					
To serve as a community center for scholarly presentations, discussions, and debate			√					
To provide a physically neutral place where new perspectives and directions can be explored			√					
To collaborate with a variety of other University offices and individual to support and encourage ventures to improve graduate education			√					
To gather, analyze, and disseminate information about graduate education at the University and nationally			√					
<b>Conseil de faculté, Conseil des études supérieures, Rackham Executive Board</b>	√	√	√	√	√	√		
Définir les grandes orientations des cycles supérieurs de l'Université	√			√				
Approuver les programmes de 2e et 3e cycles (degree and certificate programs)	√	√	√		√			
Approuver les différents règlements pédagogiques	√				√			
Recommander au comité exécutif de l'Université les candidats pour doctorat honorifiques	√							
Determining policies and regulations affecting the adminstration and operation of graduade studies; discusses, reviews, revises graduate school policies		√	√	√		√		
Advising Governing Council on new proposals in graduate studies				√				
Reviews establishehd degree programs and proposals for new fields of study or degrees		√					√	
Established qualifications for Graduate Student Instructors and Graduate Student Researchers							√	
Responds to issues referred to it by the Dean, the Chancellors's Office, and by the Coordinating Committee on graduate Affairs							√	
Participate in strategic planning for initiatives to promote and enhance graduate and postdoctoral studies					√			
Establishing policies and procedures concerning the administration and quality of Graduates studies				√				
Oversees the allocations for graduate fellowships and research grants			√					
Assists the Dean in lobbying efforts for increased funding			√					
Explores with the Dean a wide range of issues of fundamental importance to graduate education			√					
Responsable des politiques d'admission et de recrutement						√		
<b>Membres :</b>								
Recteur de l'Université - President of the University				√				
Doyen - Dean	√	√	√	√	√	√		
Vice-doyens - Associate Deans	√	√		√	√			
Vice-Dean				√				
Président du Comité de la recherche à l'Assemblée universitaire	√							
Secrétaire	√							
Vice-recteurs - Vice Principal (1 à 3)	√	√			√			
Directeur des bibliothèques - Chief Librarian of the University	√			√				
Professeurs - Faculty	√	√	√	√	√	√		
Membres étudiants	√	√	√	√	√	√		
Président du syndicat des étudiants études supérieures- President of the Graduate Students' Union				√	√			
Members of the University administrative staff working in the administration of Graduate Studies (3)				√				
Postdoctoral scholar (1)					√			
Director of the Graduate and Postdoctoral Studeies Office					√			
Registrar		√						
Faculty member of Senat (2)		√						
Associate Provost and Dean of Graduate Programs and Research, UM Flint			√					

A. Définition de la structure et des responsabilités dévolues aux unités gérant les études supérieures

	Montréal	UBC	Ann-Arbour	Toronto	McGill	Berkeley	Stanford	Harvard
<b>Administrative Committee of the Graduate Council</b>						√		
<b>Assemblée / Graduate Assembly</b>	√					√		
<b>Rackham Board of Governors</b>			√					
To review investment strategy of the endowment funds (which are co-mingled with the University's general endowment)			√					
To approve an annual budget for use of the funds as proposed by the Rackham Dean			√					
To represent Horace and Mary Rackham by enforcing the terms of the bequest and applying them when questions arise			√					
<b>Comité exécutif de la Faculté</b>	√							
Recommander l'octroi des diplômes de 2e et 3e cycles	√							
Approuver les modifications mineures aux programmes et règlements pédagogiques	√							
Recommander au Conseil de la Faculté les candidats pour doctorat honorifiques	√							
<b>Comité de nomination</b>	√							
Recommander au Conseil de la Faculté la nomination des membres des comités statutaires	√							
<b>Comité de coordination des études / New Programs and Curriculum Committee</b>	√	√						
Donner un avis au Conseil de Faculté sur tout projet lié aux programmes ou règlements pédagogiques	√	√						
<b>Comité d'attribution des bourses de 2e et 3e cycle / Graduate Council Scholarships Committee</b>	√	√						
Sous l'autorité du Conseil de Faculté - Sélectionner les boursiers et présenter un rapport	√	√						
To review from time to time policies and procedures in connection with awarding and procedures (NSERC, SSHRC, CIHR...)		√						
<b>Academic Policy Committee / Academic Policy and Planning Committee</b>		√			√			
To consider matters of policy referred to it by Graduate Council or by committee members.		√						
Develop, revise and approve regulations, guidelines, and policies on graduate and postdoctoral studies					√			
Make appropriate recommendations to Senate					√			
Participates in strategic planning for initiatives to promote and enhance graduate and postdoctoral studies					√			
Review and approves proposals for the creation of new graduate programs					√			
<b>Interdisciplinary Research Unit Curriculum Committee</b>		√						
Receive proposals from academic units		√						
To recommend to proponent of new initiatives of adequacy of the proposal and make specific recommendations		√						
To encourage academic units within the faculty to explore synergies and efficiency of academic courses and programs		√						
To bring to attention of de Dean academic concerns regarding the delivery of academic programs		√						
To advise on emergent opportunities		√						
<b>Killam Postdoctoral Fellowship and Kilam Memorial Fellowship Committees</b>		√						
Responsible for the UBC Killam Advanced Studies Fund		√						
<b>Divisional Executive Committee - 1</b>				√				
Subject to approval of the School (Faculté) of Graduate Studies				√				
Consider and approve for Life Sciences : matters of policy, developments, program changes, graduates courses...				√				
<b>Divisional Executive Committee - 2</b>				√				
Subject to approval of the School (Faculté) of Graduate Studies				√				
Consider and approve for Physical Sciences : matters of policy, developments, program changes, graduates courses...				√				
<b>Divisional Executive Committee - 3</b>				√				
Subject to approval of the School (Faculté) of Graduate Studies				√				
Consider and approve for Humanities : matters of policy, developments, program changes, graduates courses...				√				
<b>Divisional Executive Committee - 4</b>				√				
Subject to approval of the School (Faculté) of Graduate Studies				√				
Consider and approve for Social Sciences : matters of policy, developments, program changes, graduates courses...				√				
<b>Divisional Nominating Committee - 1</b>				√				
Committee for Life Sciences Division on which each of the departments... shall by represented by the chair or director				√				
<b>Divisional Nominating Committee - 2</b>				√				
Committee for Physical Sciences Division on which each of the departments... shall by represented by the chair or director				√				
<b>Divisional Nominating Committee - 3</b>				√				
Committee for Humanities Division on which each of the departments... shall by represented by the chair or director				√				
<b>Divisional Nominating Committee - 4</b>				√				
Committee for Social Sciences Division on which each of the departments... shall by represented by the chair or director				√				

A. Définition de la structure et des responsabilités dévolues aux unités gérant les études supérieures

		Montréal	UBC	Ann-Arbour	Toronto	McGill	Berkeley	Stanford	Harvard
	<b>Admissions and Programs Committe - 1</b>				√				
	Responsible for the approval of non-standard admission and program cases in Life Sciences				√				
	<b>Admissions and Programs Committe - 2</b>				√				
	Responsible for the approval of non-standard admission and program cases in Physical Sciences				√				
	<b>Admissions and Programs Committe - 3</b>				√				
	Responsible for the approval of non-standard admission and program cases in Humanities				√				
	<b>Admissions and Programs Committe - 4</b>				√				
	Responsible for the approval of non-standard admission and program cases in Social Sciences				√				
	Organisation administrative	<b>Doyen (dean)</b>	√	√		√	√	√	
Approuver l'affectation des membres du personnel enseignant aux 2e et 3e cycles		√							
Membre du Comité exécutif de l'Université		√							
Convoque et préside les réunions du conseil de faculté, conseil des études supérieures		√		√	√	√			
Élabore et nomme les jurys des programmes interdisciplinaires de cycles supérieurs en collaboration avec comités		√							
Conformements aux normes du conseil de la faculté, admet des étudiants avec cas particuliers		√							
Prépare et administre les budget de la faculté		√	√	√		√			
Oversees all of the units in the Graduate Division / Graduate and Postdoctoral Studies Office						√	√		
Ex officio member of the Graduate Council							√		
Ex officio member of the Chancellors's cabinet							√		
Available for advice and assistance if students cannot solve problems in their home departments								√	
Ex officio a member of all committees of the School/Faculté						√			
Ex officio a member without power to vote of the councils of such other faculties as contribute to grad. studies						√			
Direct the general policy of the School/Faculté so as to maintain and improve the quality of graduate scholarship						√			
Advise the President regarding such appointments as the President may be authorized to make to the Governing Council						√			
Advise the President regarding such other matter relating to the operation and welfare of the School/Faculté						√			
Responsible for the approval and transmission to Governing Council of the name of candidates who completed degree						√			
Fix and determine the conditions of awards of all fellowships, scholarships, prizes...						√			
Responsible for the procedures for the review, approval and awarding of all applications and nominations...						√			
Serves as an advocate for graduate education, teaching, and research								√	
Working closely with the Graduate Council on policy and procedure related to education								√	
Collaborate with several other academic committees, departments, and administrative unit to ensure equity and fairness								√	
Represents graduate and postdoctoral issues on a number of university committees and the University Senate							√		
Academic and administrative responsibility for graduate programs across the university			√				√		
Academic and administrative responsibility for postdoctoral experiences across the university							√		
Cognizant dean for the Independant Laboratories, Centers and Institutes									
To support of research, research centers			√						
Oversees students services			√						
Oversees fundraising			√	√					
<b>Vice-doyen (Associate Dean) - 1</b>			√	√	√	√	√	√	
Responsable du mandat de la Faculté pour les programmes en sciences de la santé (Life Sciences) ou sciences biologiques		√		√	√	√			
Participer aux opérations de recrutement		√			√				
Analyser et suivre les dossiers d'étudiants hors normes		√							
Valider des candidatures pour bourses		√							
Analyse et support des unités pour création, modification de programmes		√							
Participer à divers conseils et comités	√					√			
Nomination des jurys de mémoires et thèses	√								
Fonction de veille académique	√								
Appuyer les unités et les étudiants, production de documents d'information (encadrement, production de thèse...)	√					√			
The disciplinary officer for all graduate students						√			
Responsible for admissions							√		
Responsible for degrees							√		
Responsible for academic appointments							√		
Responsible for the Graduate Student Instructor Teaching and Resource Center							√		
Oversees student grievances and determines the procedure for responding to them							√		
Responsible of awards		√							
Responsible of career development		√							
To serve as liaison for academic unit of the division regarding such topics as visibility, cross-unit partnerships, climate and culture issues				√					
To monitor and facilitate the evolution of graduate programs in the interdisciplinary initiative				√					
To aid in the management of graduate education student training grants held by interdisciplinary programmes and specific departments of the division				√					
To facilitate the establishment of a unified admission program for graduate students in the medical school				√					

A. Définition de la structure et des responsabilités dévolues aux unités gérant les études supérieures

	Montréal	UBC	Ann-Arbour	Toronto	McGill	Berkeley	Stanford	Harvard
<b>Vice-doyen (Associate Dean) - 2</b>	√	√	√	√		√		
Responsable du mandat de la Faculté pour les programmes en sciences fondamentales et appliquées (Physical Sciences) ou en génie	√		√	√				
To coordinate all Graduate School activities in the division			√					
To help lead the \$6 million NSF/AGEP project			√					
Participer aux opérations de recrutement	√		√					
Analyser et suivre les dossiers d'étudiants hors normes	√							
Valider des candidatures pour bourses	√							
Analyse et support des unités pour création, modification de programmes	√							
Participer à divers conseils et comités	√							
Nomination des jurys de mémoires et thèses	√							
Fonction de veille académique	√							
Appuyer les unités et les étudiants, production de documents d'information (encadrement, production de thèse...)	√							
Handles issues regarding graduate diversity and outreach						√		
Oversees the Graduate Diversity Program						√		
Oversees the American Indian Graduate Program						√		
Oversees the Graduate Division's academic services, fellowship, publications, and website						√		
Responsible of student academic services		√						
To serve as contact for Rackham on campus and nationally			√					
To assess academic graduate programs and allocate resources, including those for graduate student support			√					
To promote and support interdisciplinary efforts			√					
To work with graduate programs to promote good practices in graduate education and achieve student retention			√					
<b>Vice-doyen (Associate Dean) - 3</b>	√	√	√	√		√		
Responsable du mandat de la Faculté pour les programmes en sciences humaines et sociales	√							
Responsable du mandat de la Faculté pour les programmes en sciences humaines (Humanities)				√				
Analyser et suivre les dossiers d'étudiants hors normes	√							
Valider des candidatures pour bourses	√							
Analyse et support des unités pour création, modification de programmes	√							
Participer à divers conseils et comités	√							
Nomination des jurys de mémoires et thèses	√							
Fonction de veille académique	√							
Appuyer les unités et les étudiants, production de documents d'information (encadrement, production de thèse...)	√							
Coordinates the campus response to the National Research Council assessment of research doctoral programs			√			√		
Responsible for the information systems that collect, analyse, and disseminate data about graduate programs						√		
Oversees policies and procedures for the security and protection of graduate student data						√		
Responsible of faculty development		√						
Responsible of research		√						
Consult with deans, chairs, and faculty to prepare data for the NRC study and to determine how best to position UM graduate programs			√					
Oversee data collection on educational practices and resources, institutional and program environment, and educational experiences and research			√					
<b>Vice-doyen (Associate Dean) - 4</b>		√	√	√				
Responsable du mandat de la Faculté pour les programmes en sciences sociales (Social Sciences)				√				
Responsable de la recherche et du développement		√						
<b>Associate Dean Senior</b>			√					
Coordinating pedagogical development for graduate students throughout the university			√					
Coordinating student mentoring			√					
Coordinating fundraising			√					
<b>Secrétaire de Faculté</b>	√							
<b>Vice-Dean</b>				√				
Act on the Dean's behalf in his/her absence				√				
Discharge such duties as may from time to time be assigned by the Dean				√				
<b>Adjoint au doyen / Assistant of the Dean - 1</b>	√	√	√		√			
Responsible for all administrative affairs relating to the Dean	√				√			
Acts as the financial officer of the Dean					√			
Acts as recording secretary					√			
Assists the Dean in the production of statistics, information gathering and special projects					√			
Strategy development		√						
Communications		√						
Oversee the Graduate School's application and review process for faculty grants and fellowships			√					
Coordinate the development of proposals for new academic programs and for making changes to existing programs			√					
Provide staff support to the University's Honorary Degree Committee			√					
Coordinate the work of the Rackham Board of Governors and the Rackham Executive Board			√					
Manage the process of data production in support of annual allocations of Rackham student support not distributed by faculty committees			√					
Assiste the Graduate Dean in the allocation of discretionary funds			√					

A. Définition de la structure et des responsabilités dévolues aux unités gérant les études supérieures

	Montréal	UBC	Ann-Arbour	Toronto	McGill	Berkeley	Stanford	Harvard
<b>Assistant Dean - 2</b>			√					
Assist the Graduate Dean in developing programs and initiatives that further the internationalization of graduate studies			√					
Assist the Graduate Dean in strengthening the University's response to changing priorities and needs in graduate and professional programs			√					
Develop and coordinate policies and practices affecting international student recruitment and the provision of support and services			√					
Oversee the development and coordination of interdisciplinary graduate training and research programs and other strategic initiatives			√					
<b>Assistant Vice Provost</b>			√					
Assist the Vice Provost of Academic Affairs for Graduate Studies in conducting research and analysis on a wide variety of projects			√					
Work with schools and colleges across the University to coordinate special projects related to support for high quality graduate and prof. education			√					
<b>Secteur des admissions et du recrutement / Graduate Admission Office / Admission Section</b>	√		√		√	√		
S'assurer que les étudiants admis satisfont les exigences de la Faculté des études supérieures	√				√			
Appuyer les unités dans l'analyse des dossiers étudiants	√		√		√			
Appuyer les unités dans les efforts de recrutement	√							
Fournir de l'information sur les programmes de 2e et 3e cycles et sur la procédure d'admission	√		√		√	√		
Providing publications for prospective students						√		
Handbooks and workshop for faculty and staff						√		
Managing the online Application for Graduate Admission and Fellowships						√		
Orientation materials for new students and other services to welcome them						√		
<b>Secteur de la coordination des programmes et des études</b>	√							
Conseiller les unités d'enseignement en matière de création et modification de programmes	√							
Veiller au respect des règlements pédagogiques quant à l'inscription et au parcours de l'étudiant	√							
<b>Secteur des bourses / Fellowships, Awards Section / Graduate Fellowships Office / Fellowships Office</b>	√	√	√		√	√		
Informar les étudiants des programmes de soutien financier aux cycles supérieurs	√	√	√		√	√		
Apporter l'assistance nécessaire à la recherche de financement, présentation d'une demande...	√	√			√			
Administers merit-based graduate awards, university fellowship or extramural fellowship	√	√	√			√		
<b>Secteur des grades / Graduate Degrees &amp; Appointments / Records &amp; Thesis / Academic Records &amp; Dissertations</b>	√		√	√	√	√		
Gérer le processus d'évaluation des mémoires et thèses avec les unités (dont la collecte)	√		√	√	√			
Réguler le processus préparatoire à la délivrance des diplômes	√		√					
Oversees and monitors the appointments of graduate students to academic titles and employment in staff titles						√		
Administers fees and tuition remission programs						√		
Monitors student progress from first registration to graduation						√		
Informar les étudiants sur le processus de dépôt des mémoires et thèses	√		√	√	√			
Assist in the interpretation of Rackham policies relating to the student's record and monitor each student through the degree-granting process			√					
<b>Doctoral Examination Section</b>		√						
Handle all university doctoral exams (form activation to final adjudication and completion)		√						
Collects all master's and doctoral's thesis		√						
<b>Postdoctoral Administrative Office / Postdoc Section of Graduate and Postdoctoral Studies Office</b>				√	√			
Détermine, en collaboration avec les ressources humaines, le soutien annuel disponible pour les PDFs et les services offerts				√				
Assiste les étudiants qui le désirent dans la compréhension des politiques et procédures					√			
<b>Graduate Academic Service / Student Academic Services / Office of Academic Programs and Student Life</b>		√	√			√		
Assists graduate students in the development of academic skills (academic writing, grant writing, dissertation...)						√		
Responsible for the issuing of formal offers of admission		√						
Provide information on admission requirements and standards of admission		√						
Granting extensions, leaves-of-absence, transfer credits, adding/dropping courses...		√						
Monitoring of graduate students as they progress through their academic programs (Academic Progress Report)		√						
Responsible of graduation of students		√						
To providing students with the support they need at each stage of their graduate experience			√					
To providing individual support and advocate for policies and programs that best help students meet their educational goals			√					
Conflict resolution			√					
On-line resources publications			√					
<b>Graduate Communications &amp; Events / Communications / Rackham Events and Programs</b>		√	√			√		
Central source for graduate publications, the Graduate Division Web site, events for new graduate students...						√		
Organisation de conférences			√					
Initiatives interdisciplinaires			√					

A. Définition de la structure et des responsabilités dévolues aux unités gérant les études supérieures

	Montréal	UBC	Ann-Arbour	Toronto	McGill	Berkeley	Stanford	Harvard
<b>Graduate Division Administrative Units / Finance and Administration</b>		√				√		
<b>Recruitment &amp; Retention</b>			√					
<b>Faculty Honors &amp; Awards</b>			√					
<b>Diversity Initiative</b>			√					
<b>Institute for Human Adjustment</b>			√					
<b>Facilities Office</b>			√					
<b>Graduate Student Instructor (GSI)Teaching &amp; Resource Center</b>						√		
<b>Professional Development Initiative</b>		√						
<b>Development</b>		√						
<b>Infomation Technology</b>		√	√					
<b>Gestion des programmes et gestion pédagogique</b>								
<b>Création, modification de programmes</b>		√		√	√			
Implication directe du Comité de coordination des études (CCE) / New Programs and Curriculum Committee		√						
Divisional Executive Committees				√				
Implication du doyen à l'Academic Policy and Planning Committee					√			
Responsabilité de l'adjoint du doyen - 1			√					
Le Rackham Executive Board approuve tous les nouveaux programmes			√					
<b>Formation interdisciplinaire</b>		√	√	√			√	
La Faculté incite à prendre des initiatives et exerce un rôle de leadership		√	√	√				
La Faculté est responsable des budgets liés aux programmes interdisciplinaires (cycles supérieurs)		√						
La Faculté nomme les responsables des comités de gestion des programmes interdisciplinaires		√						
Ad Hoc Interdisciplinary Doctoral Program - A subcommittee of the Graduate Council analyzes the proposals						√		
Faculty is the support and building of university-wide platforms that invigorate dialogue on interdisciplinarity			√					
L'inter et la multidisciplinarité font partie des mandats des vice-doyens				√				
Interdisciplinary workshops and seminars offered by Rackham				√				
Rackham Summer Interdisciplinary Institute				√				
Support for Collaborative Groups in the Humanities				√				
Rackham Interdisciplinary and Collaborative Research Grants				√				
<b>Évaluation institutionnelle des unités et programmes</b>		√						
La Faculté participe, par l'intervention du doyen, à diverses étapes du processus d'évaluation d'une unité		√						
<b>Comité des études supérieures des unités / Graduate Program Director and Secretary (department)</b>		√			√			
La Faculté approuve les critères d'admission plus élevés que la norme imposés par les unités		√						
The Office of Dean maintains a listing of Graduate Program Directors and Secretary across the campus					√			
Graduate Program Directors meet with the Dean and Associate Dean two to three time per year					√			
<b>Graduate Advisers and Head Graduate Advisers</b>							√	
Faculty members who are responsible for the academic advising of graduate students							√	
Nominated by department chair but appointed by the Dean of the Graduate Division							√	
Inform the Graduate Division if a student is not making adequate progress toward a degree							√	
Responsible for assisting students in selecting programs of study							√	
<b>Financement étudiant</b>		√	√	√	√	√		
La Faculté dispose d'une enveloppe budgétaire remise aux unités pour le financement étudiant		√						
La Faculté / école est impliquée dans l'émergence de la politique de financement minimal aux cycles supérieurs		√						
Guaranteed level of financial support for eligible students pursuing doctoral degrees (12000\$ + tuition and frees/an - 5 ans)				√				
Graduate Dean's Fellowship Fund							√	
Diversity Fellowship							√	
Recruitment fellowships					√			
Graduate Diversity Program Office of Outreach and Retention							√	
La faculté administre les bourses au mérite pour les étudiants des cycles supérieurs		√	√		√			
Rackham Merit Fellowships				√				
Rackham Non-traditional Fellowships				√				
Financement disponible pour les stagiaires post-doctoraux					√			
Discipline-specific recruitment fellowships					√			
Financement spécifique aux études interdisciplinaires					√			

A. Définition de la structure et des responsabilités dévolues aux unités gérant les études supérieures

Montréal	UBC	Ann-Arbour	Toronto	McGill	Berkeley	Stanford	Harvard
----------	-----	------------	---------	--------	----------	----------	---------

Articulation enseignement - recherche	<b>Création de programmes arrimés aux centres de recherche</b>	√	√						
	Participation de la Faculté à la définition des politiques de recherche de l'Université	√							
	<b>Stagiaires postdoctoraux</b>	√		√	√	√			
	La Faculté est responsable de l'inscription des stagiaires postdoctoraux	√				√			
	Le doyen de la Faculté est responsable d'octroyer le titre de "stagiaire postdoctoraux"	√			√				
	La Faculté est responsable de la politique sur les stagiaires postdoctoraux et de son application	√				√			
	La Faculté / école / bureau produit des documents d'informations pour les unités et futurs stagiaires			√					
	Michigan Society of Fellows (under the auspices of the Rackham Graduate School)			√					
	Andrew W. Mellon Postdoctoral Fellowships in the Humanities			√					
	Oberlin College / Kalamazoo College / University of Michigan Exchange Program			√					
	<b>Événements et stimulation de la recherche</b>	√		√		√	√		
	Organisation de conférences	√		√					
	The Communication and Events Office						√		
	Faculté / école / bureau organise plusieurs événements à chaque année					√			
	Organisation d'ateliers et de séminaires			√					
	Conducts outreach visits and cultivates long-term relationship with various institutions							√	
	Provides name exchange lists, outreach information, and recruitment publications to departments							√	
Provides departments with information and support for their outreach efforts							√		
Sponsors the Summer Research Opportunity Program							√		
Sponsors the UC LEADS Program							√		
Corps professoral	<b>Affectation</b>	√							
	Le doyen de la Faculté approuve l'affectation de chaque professeur selon les normes du Conseil	√							
	<b>Professeurs interdisciplinaires</b>	√	√						
Clientèles étudiantes	<b>Statistiques</b>	√	√	√	√	√	√		
	La Faculté / école détient des statistiques sur les admissions	√	√	√	√				
	La Faculté / école détient des statistiques sur le cheminement étudiant	√	√	√	√				
	La Faculté détient des statistiques sur la diplomation	√		√	√			√	
	La Faculté enquête sur ses étudiants diplômés	√							
	La Faculté enquête sur ses étudiants décrocheurs	√							
	La Faculté participe au Ph. D. Completion Project	√							
	La Faculté participe au RDQAS		√						
	<b>Règlement pédagogique</b>	√	√	√	√	√	√		
	Le conseil de la faculté / école est responsable du développement du règlement pédagogique des études supérieures	√	√	√	√	√	√		
	<b>Cotutelles de thèse</b>	√							
	La Faculté gère le processus d'admission et d'inscription des étudiants en cotutelle de thèse	√							

B. Les fonctions associées à la gestion des études de cycles supérieurs

		Montréal	UBC	Ann-Arbour	Toronto	McGill	Berkeley	Stanford	Harvard
Présence d'un établissement d'études supérieures		√	√	√	√	√	√		
Coordination globale des études supérieures	<b>Définir les grandes orientations des cycles supérieurs</b>								
	Le doyen / vice-doyen	√			√				
	Le conseil de faculté, un comité de la faculté, un secteur de la faculté ou le conseil d'études supérieures							√	
	Le bureau du recteur / le conseil de l'université / le sénat							√	√
	Le bureau du provost								
	Les unités								
	Le registrariat								
	Une autre organisation de l'université								
	<b>Octroyer les diplômes de 2e et 3e cycles</b>								
	Le doyen / vice-doyen								
	Le conseil de faculté, un comité de la faculté, un secteur de la faculté ou le conseil d'études supérieures								
	Le bureau du recteur / le conseil de l'université / le sénat								
	Le bureau du provost								
	Les unités								
Le registrariat				√			√		
Une autre organisation de l'université									
Gestion des programmes et gestion pédagogique	<b>Développer ou approuver les nouveaux programmes des cycles supérieurs</b>								
	Le doyen / vice-doyen								
	Le conseil de faculté, un comité de la faculté, un secteur de la faculté ou le conseil d'études supérieures								
	Le bureau du recteur / le conseil de l'université / le sénat								
	Le bureau du provost								
	Les unités								
	Le registrariat								
	Une autre organisation de l'université								
	<b>Développer ou approuver les modifications aux programmes des cycles supérieurs</b>								
	Le doyen / vice-doyen								
	Le conseil de faculté, un comité de la faculté, un secteur de la faculté ou le conseil d'études supérieures								
	Le bureau du recteur / le conseil de l'université / le sénat					√		√	
	Le bureau du provost								
	Les unités								
	Le registrariat								
	Une autre organisation de l'université								
	<b>Définir et approuver le règlement pédagogique aux études supérieures</b>								
	Le doyen / vice-doyen								
Le conseil de faculté, un comité de la faculté, un secteur de la faculté ou le conseil d'études supérieures	√	√	√	√	√	√	√		
Le bureau du recteur / le conseil de l'université / le sénat								√	
Le bureau du provost					√			√	
Les unités									
Le registrariat									
Une autre organisation de l'université									
L'interdisciplinarité	<b>Promotion de l'interdisciplinarité</b>								
	Le doyen / vice-doyen			√					
	Le conseil de faculté, un comité de la faculté, un secteur de la faculté ou le conseil d'études supérieures	√	√						
	Le bureau du recteur / le conseil de l'université / le sénat								
	Le bureau du provost								√
	Les unités								
	Le registrariat								
	Une autre organisation de l'université				√				
	<b>Création des programmes, cours, activités interdisciplinaires</b>								
	Le doyen / vice-doyen								
	Le conseil de faculté, un comité de la faculté, un secteur de la faculté ou le conseil d'études supérieures	√	√						
	Le bureau du recteur / le conseil de l'université / le sénat								
Le bureau du provost									
Les unités									
Le registrariat									
Une autre organisation de l'université		√		√					











### Annexe III

#### Évaluation de la Faculté des études supérieures Audiences Participants

Séance	Participant	Unité	Documents
Le 10 mars 2006	Jacques Boucher	Ancien doyen	√
	Arnaud Sales	Département de sociologie	-
	Richard Patry	Département de linguistique et traduction	√
	Thérèse Cabana et François-Joseph Lapointe	Département de sciences biologiques	√
	Georges Michaud	Ancien vice-doyen FES, Département de physique	-
	Claude Lessard	Programme de sciences humaines appliquées et Faculté des sciences de l'éducation	-
	Jesus Vazquez-Abad	Département de didactique	-
	Bernard Landriault	Direction des relations internationales	√
	Trang Hoang	Programme de biologie moléculaire et IRIC	-
	Julie Gosselin	Programme de petite enfance et École de réadaptation	-
	Madeleine Bélanger	TA, FES	-
	Graciela Ducatenzeiler	Programme d'études internationales et Département de science politique	-
	Le 16 mars	Pierrette Thibault et Deirdre Meintel	Département d'anthropologie
Huy Ong		Faculté de pharmacie	-
Laurent Descarries		Faculté de médecine	√
Sylvie Durocher		TGDE, FES	-
Céline Goulet		Faculté des sciences infirmières	-
Pierre Noreau		Faculté de droit	-
Gilles Beauchamp		Département de chirurgie	-

<b>Séance</b>	<b>Participant</b>	<b>Unité</b>	<b>Documents</b>
Le 20 mars	François Lepage	FAS, Département de philosophie	-
	Denise Couture et Jean Duhaime	Faculté de théologie	-
	Jean-Marie Van der Maren	Département d'administration et fondements de l'éducation	-
	Paule Lebel	Programme de vieillissement, santé et société	✓
	Christian Bélair et Martin Vézina	FAECUM	✓
	Jean L. Rouleau, Pierre Boyle et Guy Lalonde	Faculté de médecine	✓
	Le 23 mars	Louise Béliveau	Département de kinésiologie
André Ferron		FES et Faculté de médecine	-
Pierre Trudel		Faculté de droit	-
Michel Poitevin		Département de sciences économiques	-
Samir Saul et Renée Béland		SCPUM	✓
Claire Durand		Département de sociologie	✓
Marie-Josée Rivest		Ombudsman	✓
Le 27 mars	Laurent J. Lewis	Département de physique	-
	Robert Prud'homme	Département de chimie	✓
	Rhoda Weiss-Lambrou	CEFES	-
	Béatrice Godard et Andrée Duplantie	Programme de bioéthique et	✓
	Anne-Marie Boisvert	Faculté de droit	-
	Yves Joannette	Institut de gériatrie	-
	Patrick Du Souich	Département de pharmacologie	-
Le 10 avril	Éric Méchoulan	Département de littératures de langue française	-
	Joseph Hubert	Faculté des arts et des sciences	-
	Louis Maheu	Ancien doyen FES	✓
	Marcel Simard	École de relations industrielles	-
	Jean-Pierre Côté	Bibliothèques	-
Martha Crago	Rectorat	-	

<b>Séance</b>	<b>Participant</b>	<b>Unité</b>	<b>Documents</b>
Le 24 avril	Jean Dansereau	Polytechnique	✓
	Daniel Lajeunesse	Département de sciences biomédicales	✓
	Michel Sabourin et Jean-Pierre Blondin	Département de psychologie	-
	Fernand Roberge	Ancien vice-doyen FES	✓
	Jean Renaud	Comité d'études ethniques	-
	Michel Laurier	Faculté des sciences de l'éducation	-
	Colette Dufresne-Tassé	Programme de muséologie	-
	Jacques Bélair, Jean-Maurice Brisson, Nicole Dubreuil	FES	-
	Irène Cinq-Mars	Faculté d'aménagement	✓
	Réjean Poirier	Faculté de musique	✓
	Roger Lippé et Pierre Drapeau	Département de pathologie et biologie cellulaire	✓
	Claude Manzagol	Professeur retraité, Département de géographie	✓

## Annexe IV

Grille de réflexion relative à la question de la structuration de  
l'entité responsable des études supérieures à l'Université de Montréal

		Option Faculté (redéfinie)	Option instance relevant d'un vice-rectorat (Bureau, direction, vice- rectorat, etc.)
1. Quel <b>leader institutionnel</b> est le plus fort pour porter les études supérieures?			
2. Impact de la structure sur la <b>mission</b> et les <b>mandats</b> :			
- la mission de l'instance responsable			
- les mandats de l'entité responsable			
	Admissions et du recrutement		
	Bourses		
	Études, programmes et règlements		
	Grades et cotutelles de thèse		
	Coordination avec international		
	Création et modification de programmes		
	Formation interdisciplinaire		
	Évaluation des unités et des programmes		
	Règlement pédagogique		
	Financement étudiant		
	Statistiques		
	Autres		
3. Impact sur les <b>relations avec</b> (ou le <b>poids vis-à-vis</b> )			
	la haute administration (recteur, vice-recteurs)		
	les doyens		
	les vice-doyens ou responsables des études supérieures		
	les écoles affiliées		
	les étudiants		
4. Impact sur l' <b>organisation administrative</b> de l'entité responsable			
	qui doit assister la personne responsable des études supérieures?		
	coordination des instances académiques?		
	coordination des instances disciplinaires?		
5. Quelles <b>instances</b> ?			
	académiques (création et modification de programmes)?		
	Échanges et concertation sur les études supérieures?		
	Discipline (application du Règlement pédagogique et plagiat, etc.)?		



6. Quelle <b>efficacité</b> pour un organe essentiellement politique?			
- quel poids symbolique de l'entité auprès de la direction?			
	rectorat et doyens		
	écoles affiliées		
	en matières budgétaires		
- quel poids symbolique par rapport à l'extérieur de l'institution?			
- afin d'exercer un leadership académique?			
	prioriser leur qualité à tous égards		
	soutenir le développement de programmes à la fine pointe		
	- des connaissances		
	- des champs disciplinaires		
	- et interdisciplinaires		
- afin de favoriser une meilleure articulation des études supérieures avec les priorités de recherche?			
	Articulation enseignement recherche		
	Stagiaires postdoctoraux		
- afin de favoriser l'interdisciplinarité			
- afin d'effectuer une veille stratégique et d'encourager les unités à			
	développer nouveaux programmes, des nouvelles approches		
	stimuler l'innovation		
- afin de travailler avec les unités académiques sur le dossier qualité			
	Évaluation enseignement et encadrement		
	uniformisation, cohérence et efficacité des pratiques		
<b>7. Quelle conclusion?</b>			
	Quelle structure favorise encore davantage le développement et l'efficacité relative aux études supérieures?		
	Quelle structure favorise le mieux la mise en œuvre des principes directeurs?		
<b>Autres commentaires</b>			