

Mot du vice-recteur aux études

Dans son plan stratégique *Destination 2020*, l'Université d'Ottawa s'est fixé une série d'objectifs qui reflètent son intention de s'affirmer comme établissement de recherche de haut calibre, notamment augmenter le nombre d'étudiants et améliorer leur expérience globale.

L'Université s'est aussi engagée dans son entente stratégique de mandat avec le ministère de la Formation, des Collèges et Universités de l'Ontario (MFCU) à faire de l'excellence en recherche et en formation aux cycles supérieurs un de ses trois éléments de différenciation.

C'est dans ce contexte qu'en novembre 2013 le Comité d'administration de l'Université a formé un groupe de travail en vue d'évaluer le fonctionnement général des études supérieures et de proposer des façons d'en améliorer l'organisation. Celui-ci était composé de neuf personnes :

Mona Nemer,

vice-rectrice à la recherche (présidente)

Ross Hastings,

doyen intérimaire de la FESP; remplacé par

Tim Stanley,

nouveau doyen intérimaire de la FESP

Hélène Perrault,

doyenne de la Faculté des sciences de la santé

Ioan Nistor,

vice-doyen, études supérieures, Faculté de génie

Ruby Heap,

vice-rectrice associée à la recherche, ancienne associée à la FESP

Juan (Tito) Scaiano,

titulaire d'une chaire de recherche et ancien directeur du Département de chimie

Louise Lemyre,

titulaire d'une chaire de recherche

Erika Arban,

étudiante au doctorat, membre sortante du Bureau des gouverneurs

Gabriel Perron,

stagiaire Banting (sciences)

Au cours des derniers mois, le groupe de travail a mené plusieurs consultations auprès des membres de la communauté universitaire et a également reçu des mémoires, notamment de la part des vice-doyens aux études supérieures et des administratrices scolaires.



Le groupe m'a remis le fruit de son travail à la fin de l'été, soit un rapport majoritaire accompagné d'un rapport minoritaire. Ces deux rapports ont été présentés au CA-doyens, puis ont été entérinés par le Comité d'administration. Ils ont été officiellement déposés au Sénat de l'Université à la réunion du 27 octobre dernier.

Vous pouvez prendre connaissance des recommandations du Groupe de travail en consultant les deux rapports. Ces recommandations soulèvent des points importants touchant l'administration même de la Faculté des études supérieures et postdoctorales. C'est pourquoi, avec l'approbation du Comité d'administration, j'ai décidé de créer un comité directeur pour examiner ces recommandations ainsi que leur possible mise en œuvre dans un contexte de faisabilité.

Ce comité sera composé de cinq personnes :

Christian Detellier,
vice-recteur aux études

Michel Laurier,
doyen, Faculté d'éducation

Tim Stanley,
doyen intérimaire, FESP

Johanne Bourdages,
vice-rectrice associée aux études

Hélène Perrault,
doyenne, Faculté des sciences de la santé

Le comité directeur se mettra au travail rapidement et aura pour mandat de faire des recommandations au CA et au Sénat. Ce sont ces deux instances qui prendront les décisions finales relativement aux recommandations et au fonctionnement futur de la FESP.

Dans l'intérim, je tiens à rassurer tous les membres de la FESP : il n'y a aucun changement dans les activités de la Faculté ou des bureaux des études supérieures des facultés pour le moment. Des membres de la FESP et des facultés auront l'occasion de travailler avec le comité directeur au cours des prochains mois. Il ne faut présumer de rien, puisqu'aucune décision n'a été prise.

Des communications vous seront transmises régulièrement dans ce dossier. Entretemps, si vous avez des commentaires ou des questions, n'hésitez pas à communiquer avec mon bureau : vretudes@uOttawa.ca.

Je vous remercie à l'avance de votre collaboration.

Christian Detellier
Vice-recteur aux études

[Rapport au vice-recteur aux études préparé par le Groupe de travail chargé d'examiner le fonctionnement de la Faculté des études supérieures et postdoctorales \(FÉSP\)](#)

[Rapport minoritaire à l'intention du Groupe de travail chargé d'examiner le fonctionnement de la Faculté des études supérieures et postdoctorales \(FÉSP\)](#)



uOttawa

Rapport au vice-recteur aux études

préparé par le Groupe de travail chargé d'examiner le fonctionnement
de la **Faculté des études supérieures et postdoctorales (FÉSP)**

Faculté des études supérieures et postdoctorales
Août 2014

uOttawa.ca



uOttawa

Sommaire exécutif

Dans son plan stratégique Destination 2020, l'Université d'Ottawa s'est fixé une série d'objectifs qui reflètent son intention de s'affirmer comme institution de recherche de haut calibre. Entre autres, l'Université s'est engagée à augmenter le nombre d'étudiants aux études supérieures et à améliorer leur expérience globale. C'est dans ce contexte qu'un groupe de travail a été formé en vue d'évaluer le fonctionnement général de la Faculté des études supérieures et postdoctorales (FÉSP) et de proposer au vice-recteur aux études les modifications requises pour renforcer l'excellence au niveau des études supérieures.

Le Groupe de travail a procédé à une analyse de la gouvernance des études supérieures à l'Université d'Ottawa et des services aux étudiants des cycles supérieurs et postdoctoraux et des stagiaires à travers l'Université. Il s'est également penché sur la gestion des études supérieures dans d'autres grandes universités canadiennes et a reçu les avis et recommandations de plusieurs membres de notre communauté. On a pu constater l'engagement généralisé de notre communauté envers l'éducation et la recherche aux cycles supérieurs et la volonté unanime de maintenir les plus hauts standards d'excellence tout en améliorant l'expérience étudiante afin de permettre à l'Université d'atteindre ses objectifs stratégiques. C'est dans cet esprit que le Groupe de travail émet 4 recommandations générales et des recommandations spécifiques visant à :

1. maintenir des standards d'excellence pour l'ensemble de l'Université
2. rapprocher les étudiants de leur faculté d'attache et à améliorer leur formation
3. permettre aux facultés d'assumer une responsabilité accrue aux cycles supérieurs
4. simplifier les processus décisionnels et transactionnels

Ces objectifs s'appuient sur des changements proposés dont les plus importants sont :

1. Une simplification de la structure centrale responsable des études supérieures et un meilleur déploiement facultaire, ainsi qu'une consolidation des services aux étudiants dans des unités existantes offrant déjà ces services.
2. Un rapprochement avec la mission Recherche ainsi qu'un meilleur alignement avec les objectifs stratégiques de l'Université approuvés dans le cadre de Destination 2020, et dans l'Entente Stratégique de Mandat avec le Ministère Ontarien de l'Éducation Supérieure.
3. Un meilleur encadrement et suivi des étudiants aux cycles supérieurs et une amélioration des services académiques et administratifs qui leur sont offerts tout au long de leur séjour universitaire.

Le Groupe de travail espère que cet exercice contribuera à la réalisation de la vision : « L'Université d'Ottawa offre une expérience universitaire sans pareille et grâce à un enseignement et à des recherches de qualité exceptionnelle, joue un rôle crucial dans la définition du monde de demain. »

A - Contexte

Dans son plan stratégique *Destination 2020*, l'Université d'Ottawa s'est fixé une série d'objectifs qui reflètent son intention de s'affirmer comme institution de recherche de haut calibre, qui fait partie des meilleures universités de recherche au Canada et dans le monde.

L'Université s'est aussi engagée dans son entente stratégique de mandat avec le Ministère de la formation et des collèges et universités de l'Ontario à faire de l'excellence en recherche et en formation aux cycles supérieurs un de ses trois éléments de différenciation. Le volet recherche et l'avancement des connaissances étant indissociables de l'éducation aux cycles supérieurs, l'université compte offrir des programmes de formation de premier plan pour préparer la relève. En particulier, l'Université s'est engagée à augmenter le nombre d'étudiants aux études supérieures et à améliorer leur expérience globale. Aujourd'hui, plus de 6500 étudiants au doctorat ou à la maîtrise poursuivent leurs études dans l'un des 185 programmes aux cycles supérieurs de l'université, soit presque le double d'il y a 20 ans. D'ici 2020, ce chiffre passera à plus de 7600 étudiants par an; les étudiants aux cycles supérieurs représenteront alors 18 % de la population étudiante.

L'Université offre des programmes aux cycles supérieurs depuis 1932, et s'est dotée à cette fin d'une « École des gradués » qui est devenue en 1967 une « École des études supérieures ». Cette entité avait pour mandat la création et la modification des programmes et règlements régissant les études supérieures. En 1978, l'École se voit confier le développement de la recherche afin d'assurer la qualité des programmes et l'excellence de l'encadrement des étudiants, elle prend ainsi le nom d'École des études supérieures et de la recherche (ÉÉSR). À partir de 1999, l'essor et la gestion de la recherche sont confiés à un vice-rectorat à la recherche. L'ÉÉSR devient alors la Faculté des études supérieures et postdoctorales (FÉSP). L'Université compte à ce moment près de 3600 étudiants aux cycles supérieurs.

Le mandat de la FÉSP est « la coordination et la planification de toutes les activités au sein de l'Université qui ont trait aux études supérieures ». Dans les années 2000, le développement fulgurant de la recherche à l'Université entraîne une croissance significative du nombre d'étudiants aux 2^e et 3^e cycles. Un processus important de redéploiement des opérations aux cycles supérieurs vers les facultés est amorcé en 2002, suite aux recommandations du projet « Connexion ». Aujourd'hui, la vaste majorité des facultés de l'université se sont dotées d'un cadre administratif dédié aux études supérieures, incluant un poste de vice-doyen aux études supérieures.

Ainsi, la FÉSP, depuis sa genèse, a joué un rôle déterminant dans l'essor de la recherche et des études supérieures et a fortement contribué à positionner l'Université parmi les grandes universités de recherche du Canada.

C'est dans ce contexte qu'en novembre 2013, suivant la recommandation du vice-recteur aux études, le Comité d'administration de l'Université a formé un groupe de travail en vue d'évaluer le fonctionnement général de la Faculté des études supérieures et postdoctorales (FÉSP) et de proposer les modifications requises pour renforcer l'excellence au niveau des études supérieures et faire en sorte que l'Université d'Ottawa attire les meilleurs étudiants et leur offre un encadrement de choix et une expérience académique enviable.

B - Mandat

Le mandat donné par le vice-recteur aux études au Groupe de travail comporte six facettes :

- ▶ Dresser un portrait des services offerts par la FÉSP et par les facultés en matière d'études supérieures et ce, tant pour les services aux étudiants que pour les services aux professeurs et aux facultés;
- ▶ Dresser un portrait des ressources humaines et financières de la FÉSP et des ressources humaines et financières des facultés en ce qui concerne les services aux étudiants de deuxième et troisième cycle;
- ▶ Réaliser une consultation auprès de doyens, vice-doyens, professeurs, étudiants aux cycles supérieurs et chercheurs postdoctoraux afin de recueillir leurs commentaires relativement à la décentralisation et à l'organisation des services aux études supérieures;
- ▶ Examiner les modèles utilisés pour la gestion des études supérieures dans les grandes universités de recherche incluant celles du U15 et en tirer les pratiques exemplaires;
- ▶ Établir des recommandations en vue d'améliorer l'offre de services aux études supérieures en tenant compte des objectifs stratégiques de Destination 2020 et du contexte financier de l'Université;
- ▶ Soumettre au vice-recteur aux études un rapport qui inclut les constats et les recommandations.

C - Méthodologie

Le Groupe de travail, dont la composition apparaît à l'Annexe A, s'est réuni six fois entre le 1er décembre 2013 et le 30 avril 2014, en plus d'échanger et de converser à de nombreuses reprises par courrier électronique.

Dans un premier temps, le Groupe a récolté de l'information à l'interne pour bien comprendre l'étendue des activités ayant trait aux études supérieures, identifier toutes les parties prenantes et faire ressortir les commentaires constructifs et les défis actuels. Le Groupe a également brossé un aperçu des tendances actuelles au sein du monde universitaire canadien. La démarche globale s'est déployée selon quatre grandes activités :

- ▶ Établissement d'un inventaire des services : le Groupe de travail, en collaboration avec le personnel de la FÉSP et les vice-doyens en charge des études supérieures, a fait produire un inventaire des services offerts par l'administration centrale et par les facultés pour les professeurs et les étudiants aux études supérieures.
- ▶ Comparaison interinstitutionnelle : une analyse des sites Web des autres universités canadiennes du regroupement U15 a été effectuée; des appels personnalisés aux dirigeants de certaines de ces universités (i.e. McMaster, McGill, U. de Montréal, uToronto, Dalhousie, Western, Waterloo) ont permis de clarifier leur fonctionnement et la répartition de leurs opérations liées aux cycles supérieurs.

- ▶ Consultation : dans le cadre de cet examen, deux types de consultation ont été employés :
 - Consultations ouvertes : En mars et avril 2014, l'ensemble de la communauté universitaire a été invitée à soumettre des commentaires au Groupe de travail; l'invitation est parue dans deux numéros de la Gazette électronique de l'Université, et figurait en permanence sur le site principal du vice-rectorat à la recherche. De plus, les personnes intéressées pouvaient s'inscrire pour des rencontres afin de s'adresser en personne aux membres du Groupe de travail (les séances ont eu lieu le 10 mars et le 25 mars 2014).
 - Consultations ciblées : Certains groupes clés ont été ciblés et invités à participer activement à la consultation (par l'entremise d'une contribution écrite et d'une rencontre en personne avec les membres du Groupe de travail) : les deux derniers doyens de la FÉSP, les vice-doyens responsables des études supérieures (voir leur réponse commune à l'Annexe C), le personnel de première ligne dans les facultés et à la FÉSP (Annexe D), les titulaires d'une Chaire de recherche du Canada et d'une Chaire de recherche de l'Université, les membres de la GSAÉD (association des étudiants diplômés), l'ensemble des directeurs de départements et les membres de la Commission des études supérieures.
 - Consultation auprès des doyens : les doyens ont reçu les soumissions communes des vice-doyens responsables des études supérieures, et des responsables facultaires, et ont été invités à les commenter, ainsi qu'à transmettre toutes autres recommandations au Groupe de travail. Quatre ont répondu et ont indiqué leur appui aux commentaires formulés dans ces soumissions.
 - En tout, 73 personnes ont pris part à la consultation, par écrit et/ou en personne, dont 9 étudiants, 31 professeurs, 14 administrateurs académiques (doyens, vice-doyens et vice-recteurs associés) et 19 administrateurs.
- ▶ Délibération : le Groupe de travail s'est réuni en personne à deux reprises au mois d'avril 2014 et a procédé à deux discussions électroniques en mars et juin 2014 pour revoir l'information recueillie, faire ressortir les messages récurrents et s'entendre sur le contenu du rapport final et l'essence des recommandations. Au fil de ces discussions, l'un des membres (le professeur Tim Stanley, nouveau doyen intérimaire de la FÉSP) a choisi de soumettre un rapport minoritaire qui accompagnera le présent rapport.

I - Responsabilités et services offerts par la FÉSP

Dans le cadre de l'exercice en cours, le doyen intérimaire de la FÉSP (le professeur Ross Hastings) a répertorié et présenté au comité un document détaillant les activités de la Faculté, notamment les services aux étudiants et aux stagiaires postdoctoraux, ainsi que les processus de contrôle de qualité. La version intégrale du document est reproduite à l'annexe E.

Ces activités touchent les questions suivantes :

1. Accréditation des professeurs (pour la supervision des étudiants aux cycles supérieurs)
2. Évaluation des thèses et gestion des soutenances
3. Création et mise à jour des règlements et surveillance de leur application
4. Recrutement étudiant et communication
5. Admission et inscription
6. Intégrité
7. Processus d'appels
8. Développement professionnel
9. Bourses et appui financier
10. Développement et évaluation des programmes (incluant les programmes à composante internationale)

La Faculté des études supérieures compte 34 employés (dont 3 professeurs : doyen, vice-doyen et doyen associé). Elle fonctionne avec un budget d'opérations annuel de 3,25 millions de dollars (dont 75 % sert à payer des salaires d'employés réguliers, le reste servant aux salaires de contractuels, aux déplacements, au matériel promotionnel, etc.). Elle gère des fonds de bourses et des fonds dotés de plus de 36 millions de dollars par année. L'organigramme de la FÉSP est présenté à l'annexe F.

À noter que l'Université Saint-Paul, qui ne gère qu'une douzaine de thèses de doctorat par année, mise sur l'expertise de la FÉSP de l'Université d'Ottawa pour assurer la qualité de ses programmes ainsi que pour le développement de règlements universitaires adéquats.

II - Services offerts par les facultés en matière d'études supérieures

L'Université d'Ottawa dispose maintenant, dans chacune de ses facultés (autres que la FÉSP), de Bureaux d'études supérieures (BÉS) dirigés par un vice-doyen ou une vice-doyenne. La plupart des BÉS compte 3 ou 4 employés (ex. adjointes scolaires et administratrices), en plus d'une quarantaine d'adjointes scolaires (ou un équivalent) dans les départements – voir annexe G.

Ces services couvrent les secteurs suivants :

1. Recrutement étudiant
2. Admission
3. Bourses (promouvoir et aider à la préparation des demandes de bourses externes; versement de bourses et assistanats)
4. Inscription et diplomation
5. Encadrement et suivi (comité de thèse, soutenance de maîtrise)
6. Développement et offre de programmes
7. Infrastructure et services de recherche
8. Gestion des programmes interdisciplinaires

III - Modèles de gestion des études supérieures des universités canadiennes du U15

- ▶ Le survol des universités du U15 ainsi que les entretiens avec certains de leurs dirigeants mettent en évidence la diversité des structures de gouvernance et de gestion des études supérieures.
- ▶ Nonobstant la nomenclature retenue, toutes possèdent une entité centrale qui assume en tout ou en partie la gestion des études supérieures. De plus, elles ont toutes un leader académique (doyen, vice-recteur associé, « vice-provost », « associate provost »). De façon intéressante, certains de ces leaders académiques considèrent qu'ils jouent surtout un rôle de facilitateur ou de rassembleur pour les études supérieures. D'autres assument plutôt un rôle de surveillance et de contrôle de qualité.
- ▶ Plusieurs universités du U15 ont récemment revu la gouvernance des études supérieures ou y travaillent actuellement, la démarche de l'Université d'Ottawa s'inscrit donc dans la tendance de l'heure.
- ▶ Au sein de ces universités, on observe une tendance vers la décentralisation et la responsabilisation des facultés : les processus décisionnels sont de plus en plus près du lieu de déploiement des programmes; les processus transactionnels et certains services, tels les programmes de développement des compétences, la gestion des bourses et le contrôle de qualité des programmes, le suivi des thèses et l'organisation des soutenances sont confiés à d'autres entités existantes sur le campus.
- ▶ Les avantages de la décentralisation incluaient : la responsabilisation des facultés disciplinaires, résultant en un plus grand engagement envers les études supérieures; le rapprochement des études supérieures avec la recherche; une plus grande satisfaction étudiante grâce à un accès plus simple et cohérent aux divers services; et des processus optimisés.

- ▶ Les désavantages les plus fréquemment évoqués portaient sur l'impact (pas toujours positif) sur le développement et l'essor des programmes interdisciplinaires; le défi de maintenir des standards uniformes d'excellence pour l'ensemble des programmes (soutenance de thèse, allocation de bourses); la difficulté à assurer de façon stable l'excellence et l'efficacité de gestion dans les facultés en raison du roulement continu du personnel affecté aux études supérieures.
- ▶ Les pratiques exemplaires notées incluent l'importance d'intégrer obligatoirement une évaluation de toute nouvelle approche ou nouveau processus (normalement après 5 ans); la mise sur pied d'un forum interfacultaire pour favoriser l'innovation et le partage des meilleures pratiques, et pour améliorer les voies de communication intrainstitutionnelle; les efforts pour minimiser les obstacles administratifs et les irritants bureaucratiques qui entravent le cheminement académique des étudiants; le développement et la mise à jour continue d'un site Web rassemblant toute l'information pertinente et reliée aux programmes et services (un guichet unique virtuel); des mesures pour favoriser le développement chez les étudiants d'un sentiment d'appartenance à leur programme et à leur faculté, puisqu'il s'agit d'un gage important de rétention et de réussite.

E - Sommaire des consultations

I - Vision des études supérieures

- ▶ Tous les intervenants ont souligné l'importance des études supérieures au sein d'une université de recherche. Tous ont reconnu avec fierté l'essor considérable des études supérieures et de la recherche à l'Université d'Ottawa au cours de la dernière décennie. Les participants se sont montrés en faveur de l'objectif stratégique de l'Université d'augmenter le nombre d'étudiants aux cycles supérieurs, plus particulièrement au niveau du doctorat.
- ▶ L'importance du rapprochement de la recherche et des programmes de maîtrise et de doctorat a été maintes fois évoqué.
- ▶ La nécessité de maintenir les plus hauts standards d'excellence pour tous les programmes des cycles supérieurs fait consensus : à commencer par le recrutement des meilleurs professeurs et étudiants, le développement de cours à la fine pointe du savoir, un encadrement et un suivi de qualité pour l'étudiant, et l'offre de services d'appui scolaires et parascolaires.
- ▶ Le souci d'améliorer l'expérience étudiante depuis l'inscription jusqu'à la diplomation est ressorti comme un thème récurrent.
- ▶ Plusieurs intervenants ont souligné l'importance d'assurer le développement et la bonne gestion des programmes d'études interdisciplinaires. Ils ont du même coup exprimé leur inquiétude envers la manière actuelle d'opérationnaliser l'interdisciplinaire qui semble laisser les étudiants et les professeurs à court de ressources.

II - Gestion des études supérieures

- ▶ Le redéploiement des activités et des opérations de la FÉSP vers les facultés est généralement apprécié. Cependant, un manque de clarté quant aux rôles et responsabilités des divers intervenants et unités semble planer sur l'institution.
- ▶ Il semble exister une confusion généralisée quand il s'agit de démarquer de façon précise les rôles de chaque unité administrative, ce qui nuit à la bonne gestion des programmes, à la diffusion de l'information et à l'expérience étudiante.
- ▶ Un grand nombre de participants à la consultation ont reproché la lourdeur et la lenteur des processus administratifs propres au fonctionnement actuel des études supérieures, et ont déploré les redoublements d'approbation à plusieurs paliers.
- ▶ Un consensus se dégage concernant le fonctionnement de la FÉSP et de la gestion actuelle des études supérieures : des améliorations sont nécessaires et le statu quo n'est pas une option acceptable. Si l'Université veut accroître le secteur des études supérieures et augmenter la qualité de l'expérience étudiante, elle doit procéder rapidement à certaines réformes afin de rehausser l'importance et la visibilité des études supérieures et d'améliorer l'efficacité de ses services.

III - Gouvernance

- ▶ Tout en reconnaissant le rôle important que la FÉSP a eu dans l'essor récent des études supérieures, il y a une volonté de la part des unités facultaires de maintenir, voire d'accroître leur engagement et leurs responsabilités vis-à-vis des étudiants aux cycles supérieurs.
- ▶ En même temps, il y a un appui unanime à maintenir centralement la promotion des études supérieures ainsi qu'une capacité de surveillance et de contrôle de qualité des programmes et de l'encadrement, afin d'assurer l'excellence générale des études supérieures.
- ▶ Plusieurs personnes ont signalé l'importance d'établir des paliers d'appel (arbitrage ou médiation) plus distanciés et indépendants des facultés ou des départements, ainsi que des normes pan-universitaires pour assurer l'équité pour tous les étudiants.
- ▶ Les vice-doyens et vice-doyennes des études supérieures et les administratrices aux études supérieures ont souhaité qu'il y ait plus de lieux d'échange interfacultaires pour discuter des enjeux propres aux études supérieures, ainsi qu'un meilleur arrimage avec le vice-rectorat aux études et le vice-rectorat à la recherche.
- ▶ Plusieurs services offerts par la FÉSP se donnent en parallèle de services similaires qu'offrent d'autres instances universitaires axés sur les étudiants de premier cycle (ex. bourses et aide financière, cas de fraude, admissions, recrutement), ce qui fait ressortir l'opportunité d'une consolidation.
- ▶ L'accueil, le suivi et les services destinés aux étudiants internationaux des cycles supérieurs sont inadéquats et doivent être améliorés.
- ▶ Les mécanismes en place pour assurer l'excellence de l'encadrement et la diplomation des doctorants doivent être améliorés.

F - Recommandations

Compte tenu des observations qui ont été faites, des données recueillies, des commentaires reçus et des visées de l'Université, le Groupe de travail émet quatre recommandations générales et une série de recommandations spécifiques qui en découlent.

Ces recommandations visent à :

1. maintenir des standards d'excellence pour l'ensemble de l'Université
2. rapprocher les étudiants de leur faculté d'attache et à améliorer leur formation
3. simplifier les processus décisionnels et transactionnels, et éviter les doublons
4. permettre aux facultés d'assumer une responsabilité accrue aux cycles supérieurs
5. faire en sorte que les études supérieures à l'Université d'Ottawa répondent à la vision articulée dans Destination 2020 : « L'Université d'Ottawa offre une expérience universitaire sans pareille et grâce à un enseignement et à des recherches de qualité exceptionnelle, joue un rôle crucial dans la définition du monde de demain. »

I - Recommandations générales

1. Vision et gouvernance

Les programmes d'études et de formation aux cycles supérieurs – qu'il s'agisse de diplômes professionnels, spécialisés ou de programmes de recherche (maîtrises et doctorats) – sont au cœur de la mission universitaire et doivent demeurer une priorité stratégique de notre institution. L'Université doit continuer d'être un leader en recherche et en études supérieures en visant les plus hauts standards d'excellence pour ses programmes, et en se fixant l'objectif collectif de recruter les meilleurs étudiants, à qui nous offrirons une formation et une expérience académique inégalées.

À cette fin, L'Université devrait revoir son modèle de gouvernance pour les études supérieures et postdoctorales, car la pertinence d'une structure « facultaire » dont la fonction est d'encadrer les études supérieures pour l'ensemble de l'université, telle une faculté des études supérieures, n'est pas évidente dans le contexte actuel. L'Université devrait maintenir au sein de l'administration centrale la capacité d'appuyer le développement et le contrôle de la qualité des programmes d'études supérieures ainsi que leur arrimage avec les objectifs stratégiques et les priorités de recherche de l'université.

L'administration centrale doit continuer d'assurer le contrôle de qualité des programmes d'études supérieures, conformément au Protocole institutionnel d'assurance de la qualité (PIAQ / IQAP) approuvé par le Conseil d'assurance de la qualité des universités de l'Ontario. Cela nécessitera le développement de règlements encadrant les études supérieures et la coordination avec les facultés dans le cadre des programmes d'études interdisciplinaires.

Le redéploiement amorcé de certaines activités et services vers les facultés d'appartenance doit se poursuivre. Dans ce processus, il importe de bien dissocier les responsabilités qui relèveront de l'administration centrale de celles qui seront reléguées aux facultés. Il sera donc important de redéfinir le

rôle et les niveaux de responsabilité entre ces deux instances en matière de pouvoirs décisionnels en lien avec l'admission aux programmes d'étude, l'élaboration et le développement des programmes, la révision des contenus et la coordination avec les ordres professionnels, l'encadrement des étudiants et la gestion générale des programmes d'études supérieures et des services offerts aux étudiants.

L'imputabilité pour le développement, la visibilité et la gestion des programmes continuera de revenir aux facultés; les doyens seront notamment imputables en matière de respect des exigences de qualité et d'excellence aussi bien dans la planification des programmes que dans leur livraison y compris l'encadrement des étudiants.

L'Université devra se doter de processus et d'incitatifs pour assurer la vitalité des programmes interdisciplinaires.

La recommandation est donc de reconfigurer l'instance centrale dédiée aux études supérieures.

2. Intégration avec la recherche

L'Université devrait renforcer les liens entre les études supérieures et la recherche. Elle devrait améliorer l'alignement entre les objectifs stratégiques propres au développement de la recherche et ceux des études supérieures. Entre autres, la poursuite de l'excellence au niveau des études et la formation aux cycles supérieurs doit être au cœur du développement de partenariats multisectoriels et d'alliances internationales.

3. Répartition des ressources

L'Université devrait revoir l'ensemble de son approche en matière de financement des études supérieures, afin d'assurer une entrée de fonds suffisante et une répartition interne adéquate en appui aux études supérieures, en redéfinissant le cadre financier à court et moyen termes, et en considérant les ressources physiques et humaines requises.

4. Services et expérience étudiante aux études supérieures et postdoctorales

L'Université doit améliorer la livraison des services et l'efficacité des processus administratifs propres aux études supérieures et mieux intégrer la gestion des études supérieures à même ses structures existantes pour éviter les redoublements et optimiser ses opérations.

Les services peuvent être définis en termes de processus purement administratifs liés à la trajectoire du dossier de l'étudiant (depuis sa demande d'admission jusqu'à sa diplomation) ou en termes de progression de l'étudiant pour satisfaire aux exigences de son programmes d'études. Dans le cadre des processus administratifs et transactionnels, il serait souhaitable que ceux-ci relèvent d'une gestion centrale de services aux étudiants et qu'ils soient de plus en plus informatisés. Cela pourrait se réaliser en déplaçant certains services qu'offre la FÉSP vers des unités plus spécialisées qui offrent des services semblables aux étudiants de premier cycle, comme par exemple le versement des bourses et le transfert des processus d'admission vers les bureaux du Registraire ou de l'aide financière. Bien sûr, ces bureaux devront mettre sur pied un service adapté aux études supérieures et aux besoins particuliers des étudiants de 2e et 3e cycles.

Les facultés pourraient ainsi se concentrer sur les questions où des prises de décisions en lien avec les exigences des programmes sont requises.

II - Recommandations spécifiques

Les recommandations spécifiques visent à mieux définir les rôles et les responsabilités des diverses instances, à éliminer les doublons administratifs, à poursuivre le déploiement de certaines activités vers les facultés, à améliorer l'encadrement et les services aux étudiants et aux stagiaires des cycles supérieurs, et à permettre à l'Université d'atteindre les objectifs de Destination 2020.

1. Reconfigurer la Faculté des Études Supérieures et Postdoctorales en une nouvelle entité au sein de l'administration centrale qui relèverait du vice-rectorat aux études, et qui entretiendrait des liens étroits avec le vice-rectorat à la recherche. Cette entité devrait être sous la responsabilité d'un leader académique et aurait comme mandat de promouvoir l'éducation et la recherche aux cycles supérieurs. Un tel leadership pourrait être assuré par un vice-recteur associé qui aurait la responsabilité, entre autres choses, de :
 - Développer et mettre en œuvre une stratégie pan-universitaire pour favoriser et valoriser l'éducation aux cycles supérieurs
 - Développer des procédures et des règlements encadrant les études supérieures, et fournir l'expertise nécessaire pour en assurer une interprétation uniforme
 - Collaborer avec les diverses instances universitaires pour appuyer l'engagement de l'Université pour l'excellence de la formation aux cycles supérieurs
 - Arrimer les études supérieures avec le développement et les opérations de la recherche
 - Présider les Commissions des études supérieures (i.e. Humanités et Sciences)
 - Revoir et optimiser les étapes des cheminements académiques et assurer leur respect (tout en laissant aux facultés le suivi des cheminements individuels)
2. Poursuivre le redéploiement de certaines activités assumées en partie ou en totalité par la FÉSP vers les facultés ou les unités existantes qui offrent déjà le service à d'autres groupes de la communauté universitaire, en les adaptant et en les bonifiant. Entre autres :
 - a. La gestion des bourses internes (admission, frais de scolarité, etc.) aux études supérieures doit être transférée au secteur des bourses et aide financière.
 - b. La gestion des bourses de maîtrise, de doctorat et de postdoctorat octroyées par des organismes externes tels les trois conseils subventionnaires fédéraux, pourrait être regroupée au sein du vice-rectorat à la recherche où l'on gère déjà certaines bourses pour étudiants et postdoctorants.
 - c. Le contrôle de la qualité des programmes aux cycles supérieurs peut être transféré au vice-recteur associé aux études qui gère déjà la revue des programmes de premier cycle, en y renforçant la composante de formation à la recherche.
 - d. Le recrutement étudiant devrait être transféré aux facultés qui, en collaboration avec le Registraire, développeront un plan d'action approuvé par le vice-rectorat aux études.
 - e. L'accueil des étudiants internationaux devra être assuré par le Bureau international.
 - f. Le secteur du registraire associé aux études supérieures pourrait être sous la responsabilité du registraire. La pertinence de tous les postes s'y rattachant devra être analysée.

- g. Les plaintes, les cas d'inconduite et les appels pourraient être gérés selon la nature des circonstances (i.e. recherche ou études), soit par une extension et une adaptation des processus existants pour les étudiants de premier cycle, soit par les règlements et instances encadrant la recherche.
 - h. Le programme Altitude pourrait être offert par le Service d'appui à l'enseignement et à l'apprentissage qui doit appuyer davantage les étudiants à la maîtrise et au doctorat ainsi que les postdoctorants.
 - i. La gestion des dossiers des stagiaires postdoctoraux doit être assurée par les facultés en collaboration avec le vice-rectorat à la recherche.
3. Le processus visant à déterminer la capacité d'encadrement des étudiants par les professeurs devrait être délégué aux facultés.
- a. La demande d'accréditation des professeurs réguliers de l'Université à la FÉSP doit être abolie.
 - b. Le processus d'accréditation de professeurs et chercheurs externes devra être maintenu.
 - c. Le vice-recteur associé, en collaboration avec les facultés, développerait des lignes directrices et les facultés définiraient le processus d'opérationnalisation.
 - d. Les facultés seraient responsables de l'encadrement de leurs étudiants et imputable au vice-recteur aux études pour les questions qui pourraient en découler.
4. Les processus menant à la diplomation et plus particulièrement les exigences liées à l'obtention du grade de doctorat devront être revus afin de déterminer la nature des processus à maintenir et le partage des responsabilités dans l'organisation ainsi que le déploiement de ces processus comme par exemple celui lié aux soutenances de thèse de doctorat. Il est fortement suggéré d'établir des lignes directrices et attentes universelles, et de laisser aux facultés le soin de la gestion des soutenances de thèse. Comme principe directeur, il importe d'assurer au moins un pallier d'approbation supérieur à l'instance décisionnelle première. Ainsi, dans les facultés dotées d'écoles ou de départements, la responsabilité de gérer l'évaluation et la soutenance de thèse revient à l'école ou au département, avec l'approbation du décanat / vice-décanat aux études supérieures. Dans les autres facultés (droit, gestion, éducation), la gestion sera assumée par le décanat ou le vice-décanat aux études supérieures, avec l'approbation du vice-recteur associé responsable des études supérieures. L'Université Saint Paul pourrait se prévaloir de l'une de ces deux options.
5. Afin de clarifier la responsabilité de chacun des intervenants, administration centrale, faculté et étudiants, il importe de développer un guide (ou clarifier la documentation existante) au fur et à mesure de l'élaboration et de la mise en place des mécanismes. Le Groupe de travail recommande notamment que soit développée une « Charte des étudiants aux études supérieures » ainsi qu'un guide des meilleures pratiques de supervision afin que les attentes mutuelles soient clairement énoncées. Par exemple, la Charte devrait stipuler que tous les étudiants ont droit à une supervision de qualité leur donnant toutes les chances de compléter leur programme avec succès et dans des délais raisonnables. Réciproquement, les attentes de progrès des étudiants pourraient être explicitées.
6. Le taux élevé d'abandon dans certains programmes d'études supérieures est particulièrement préoccupant. Bien que le problème ne soit pas unique à l'Université d'Ottawa, le Groupe de travail recommande que l'Université s'y attaque et serve d'exemple à d'autres. Il faudra s'attarder aux facteurs ayant un impact sur la diplomation (voir Annexe H) et mettre en place les mécanismes appropriés pour optimiser la qualité de l'expérience étudiante aux cycles supérieurs, autant sur le plan de la durée des études que sur celui de la qualité de la supervision et de l'encadrement général.

7. Développer un mécanisme pour assurer une continuité et une complémentarité entre la gestion facultaire et la gestion centrale des programmes. Ce mécanisme devra assurer, entre autres, l'atteinte des objectifs préétablis, tels ceux se rattachant au nombre d'inscriptions, au taux d'abandon des étudiants et à la durée moyenne des programmes d'études se concluant par une diplomation. Ces données pourraient être recueillies et analysées centralement, possiblement par le secteur de la recherche institutionnelle.
8. L'Université devrait revoir l'ensemble des processus de gestion des études supérieures afin d'éviter de dédoubler les points de contrôle et les niveaux d'approbation. Le vice-recteur associé aux études devra établir la cartographie des processus de gestion et, avec la participation des facultés et des services, développer de nouvelles procédures visant à simplifier les processus d'approbation et d'en optimiser l'efficacité. Cette révision devra comprendre les processus d'admission, d'inscription et le suivi dans le cheminement du programme d'étude. La responsabilité pour les points de prise de décision pour chacun des éléments sera établie, ainsi que la responsabilité pour les éléments de nature plutôt transactionnelle.
9. Le système électronique de gestion d'information propre aux études supérieures devra au minimum permettre aux facultés et aux superviseurs de mieux suivre le cheminement de chaque étudiant, mais aussi de mettre en évidence le travail de supervision des professeurs. L'université devrait revoir le système informatique pour améliorer le partage d'information entre les différents intervenants rattachés aux études supérieures et notamment le système RABASKA. Un comité d'utilisateurs a déjà été formé pour déterminer les paramètres essentiels de ce système. Il sera important que le nouveau système informatique incorpore et reflète les changements recommandés dans ce rapport. Ce comité devrait inclure le vice-recteur associé responsable des études supérieures.
10. L'Université devrait s'assurer de maintenir un site Web à jour et efficace sur les études supérieures servant de guichet unique pour les étudiants aux cycles supérieurs.

G - Conclusion

Cette première étape de la réflexion sur la vision et la gestion des études supérieures à l'Université d'Ottawa indique que notre communauté est fermement engagée dans la poursuite de l'excellence aux études supérieures et a à coeur l'amélioration de l'expérience et la formation de nos étudiants.

Les consultations internes ainsi que l'évaluation des pratiques d'autres universités de recherche ont fait ressortir l'urgence de procéder à certains changements qui ont le potentiel d'améliorer l'expérience étudiante et de permettre, de ce fait, à l'Université d'atteindre les objectifs ambitieux de Destination 2020 dans le présent contexte budgétaire gouvernemental et institutionnel. Les principes qui doivent guider toute action ou changement sont le maintien de standards universels d'excellence et la simplification des processus administratifs. Peu importe où le service, décision ou transaction se fera, l'étudiant doit pouvoir naviguer aisément et de façon fluide à travers les diverses instances de l'Université tout au long de son parcours.

Le monde change et l'Université aussi. Il est possible que les recommandations de ce rapport aient besoin d'ajustements au cours des prochaines années et que leur pertinence ait besoin d'être réévaluée. C'est d'ailleurs pourquoi il est fortement suggéré d'inclure obligatoirement une évaluation de tout nouveau processus et changement opérationnel et ce 3 à 5 ans après son entrée en vigueur.

Annexes

Les annexes sont disponibles sur demande et dans la langue dans laquelle elles ont été déposées. SVP communiquer avec le bureau du vice-recteur aux études, vretudes@uOttawa.ca

Rapport minoritaire à l'intention du Groupe de travail chargé d'examiner le fonctionnement de la Faculté des études supérieures et postdoctorales (FÉSP)

Préparé par Timothy J. Stanley, Ph.D.
Doyen intérimaire
Faculté des études supérieures et postdoctorales
Le 24 juillet 2014



uOttawa

Mandat confié par le Sénat

Le Sénat a confié à la Faculté des études supérieures et postdoctorales (FÉSP) le mandat de « favoriser l'excellence scolaire des programmes d'études supérieures et des stages postdoctoraux », et plus spécifiquement de « [conseiller] les facultés et le Sénat quant au développement des études supérieures et postdoctorales à l'Université d'Ottawa »¹. En ma qualité de doyen intérimaire et de chef titulaire de la FÉSP, j'ai le devoir de veiller à ce que l'Université profite de mes meilleurs conseils sur ces questions. Je suis d'avis que la réforme de la FÉSP proposée dans le rapport du Groupe de travail chargé d'examiner le fonctionnement de la FÉSP compromettra gravement la capacité de l'Université de garantir la qualité de ses programmes d'études supérieures et l'exposera à un risque considérable non seulement de ne pas atteindre les objectifs fixés dans le cadre de son plan stratégique *Destination 2020*, mais aussi de faire l'objet de poursuites d'envergure.

Je tiens à souligner clairement que mes objections ne découlent pas d'une croyance que le *statu quo* est nécessairement acceptable ou souhaitable. Les consultations auront à tout le moins permis de savoir que les gens ne comprennent pas ce que fait la FÉSP ni pourquoi, et qu'ils ne savent pas qui est responsable de quoi. Depuis qu'on m'a nommé doyen intérimaire, au début de février 2014, j'ai procédé au premier remaniement important des règlements régissant la défense des thèses depuis près de trente ans. Des procédures révisées concernant l'appartenance à la FÉSP ont été soumises au Groupe de travail pour recommandations avant d'être diffusées pour une consultation plus vaste. J'ai modifié la structure du Comité exécutif de la FÉSP en y intégrant un certain nombre de vice doyens de facultés élus par le Conseil. Le Comité exécutif examine à l'heure actuelle les décisions opérationnelles qui exigent son approbation afin de déterminer ce qui peut être délégué aux vice-doyens et aux administrateurs des études des facultés. En tant que membre du comité directeur du nouveau Système d'information scolaire, je me suis employé à faire en sorte que le système réponde mieux aux besoins des études supérieures en général, et qu'il offre l'information et les fonctionnalités nécessaires pour gérer les cas individuels et les programmes entiers de façon décentralisée à tous ceux qui gèrent des études supérieures, depuis les étudiants et leurs directeurs de thèse jusqu'aux vice doyens aux études supérieures, aux doyens et au vice recteur aux études, en passant par les directeurs de programme. En collaboration avec le personnel de la FÉSP, je me suis assuré de sensibiliser les étudiants des cycles supérieurs et les membres de la FÉSP au fait que nous sommes la principale ressource qui protège les intérêts des étudiants, le lieu de dernier recours où les problèmes peuvent être formulés et des solutions trouvées grâce à notre perspective globale des études supérieures aussi bien à l'Université qu'en dehors. Nous avons déjà changé nos méthodes de communication ainsi que les procédures relatives à la fermeture des dossiers des étudiants, afin de nous assurer que les directeurs de thèse et de programme connaissent les étudiants à risque avant que leur dossier ne soit fermé. Enfin, le Conseil de la FÉSP a accepté d'examiner une proposition de remaniement de la FÉSP présentée par les vice doyens aux études supérieures des facultés.

Je m'inquiète du fait que les recommandations du Groupe de travail ne tiennent pas compte de la réalité des études supérieures à l'Université d'Ottawa; si elles sont mises en œuvre, la capacité de l'Université de relever les défis en émergence sera gravement restreinte. La plupart des recommandations ne sont pas informées ni avisées et, si elles sont mises en œuvre, auront des effets désastreux sur les études supérieures à l'Université d'Ottawa.

Les recommandations centrales du rapport concernant le remplacement de la Faculté des études supérieures et postdoctorales et la dissémination de son personnel et de ses fonctions dans différentes unités de l'administration centrale, ainsi que le remplacement du Cabinet du doyen et du Conseil de la FÉSP par une

1 Statuts de la Faculté des études supérieures et postdoctorales, <http://www.etudesup.uottawa.ca/Default.aspx?tabid=4677>

fonction de vice recteur associé qui présiderait la Commission des études supérieures en humanités et la Commission des études supérieures en sciences affaibliront considérablement le leadership central des études supérieures à un moment où il devrait plutôt être renforcé.

Les recommandations centrales du rapport ne sont pas fondées sur des faits

La proposition de fractionner la FÉSP et ses fonctions n'est pas fondée sur un examen critique des problèmes réels. Dans le cadre des discussions du Groupe de travail, il n'a pas été question d'un manque de coordination entre le secteur des bourses de la FÉSP et le Bureau de l'aide financière. De même, il n'a pas été question d'un manque de coordination entre la FÉSP et le bureau du registraire. Le rapport n'indique pas quels problèmes le fractionnement des fonctions administratives de la FÉSP est censé régler. On ne présente pas non plus les coûts associés à cette proposition. Si certaines fonctions sont dévolues aux facultés, il sera essentiel de déterminer d'abord combien de nouveaux postes devront être créés, comment les personnes qui occuperont ces postes seront formées de façon centralisée et combien le changement coûtera.

Le Groupe de travail n'a à aucun moment examiné les forces et les faiblesses associées à la direction centralisée des études supérieures par une faculté, une école, un collège, un bureau ou même un vice recteur associé. En fait, l'information recueillie par le Groupe de travail montre que la majorité des universités du regroupement U15 ont soit une faculté des études supérieures, soit une école des études supérieures. Une seule (l'Université de Waterloo) a un « bureau » des études supérieures, dont les responsabilités sont très semblables à celles qui incombent à la FÉSP².

Même la proposition de centraliser les fonctions d'assurance de la qualité sous la direction du vice recteur aux études n'est pas fondée sur des discussions au sein du Groupe de travail. En aucun temps le Groupe de travail n'a exploré les mérites relatifs ni les avantages et les inconvénients du régime actuel par rapport à un régime centralisé. En vertu du régime actuel, le vice-doyen aux études supérieures bénéficie d'une grande latitude pour collaborer avec les programmes afin d'assurer que leurs lacunes soient comblées. Ce type de dialogue collégial est beaucoup plus facile avec un vice doyen qu'avec un vice recteur associé. Dans au moins quatre facultés différentes ainsi qu'à l'Université Saint-Paul, de telles discussions ont permis de s'assurer que des programmes particuliers satisfont aux normes d'assurance de la qualité, un résultat qui n'aurait vraisemblablement pas pu être obtenu si un modèle un peu moins collégial avait été adopté. Par le truchement du processus d'assurance de la qualité, l'Université essaie de transformer la culture courante de la gestion des études supérieures pour faire en sorte que les professeurs qui enseignent le programme et les étudiants puissent y participer plus directement. Un tel changement de culture exige des discussions collégiales continues. Le fait que l'assurance de la qualité s'exerce au même endroit que celui où l'on s'occupe des dossiers spécifiques d'étudiants et des questions touchant les programmes permet à la fois de soutenir et de mettre en application le processus d'assurance de la qualité. Enfin, compte tenu du nombre de programmes d'études supérieures et de premier cycle offerts par l'Université, et compte tenu du Protocole institutionnel d'assurance de la qualité (PIAQ) distinct qui s'applique aux programmes offerts conjointement avec l'Université Carleton, il n'est pas possible pour une seule personne de gérer le dossier des évaluations.

Le rapport ne fait pas état de la façon dont le fonctionnement actuel des études supérieures empêche l'Université d'élargir et d'approfondir son profil en matière de recherche. Le processus de consultation a fait appel à moins de 3 % des professeurs membres de la FÉSP et à moins de 0,1 % des étudiants des cycles

2 Susan E. Horton, Ph. D., rectrice adjointe aux études supérieures, Université de Waterloo, entretien personnel.

supérieurs, et il était loin d'y avoir consensus quant au fait que le problème venait de la FÉSP. De fait, comme je le soulignais aux membres du Groupe de travail dans ma note de service du 8 mars 2014, qui visait à corriger certaines erreurs de fait, la majorité des plaintes relatives à la FÉSP reçues durant le processus de consultation n'avaient rien à voir avec le fonctionnement, les règlements ou les procédures de la FÉSP. En effet, dans nombre de cas, la FÉSP a été blâmée pour des questions relevant immédiatement du directeur de programme ou du bureau des études supérieures de la faculté concernée.

La recommandation la plus inquiétante est celle qui concerne le fractionnement des divers bureaux administratifs de la FÉSP. Le rapport ne mentionne absolument pas le fait qu'à l'heure actuelle les dossiers s'alimentent mutuellement et que c'est ce facteur à valeur ajoutée qui permet d'élaborer les politiques et les pratiques et de s'assurer que les petits problèmes n'en deviennent pas de grands. Par exemple, en dépit de dossiers mieux préparés et d'un plus grand nombre de possibilités de demandes, nous venons de vivre notre pire année dans le cadre des concours pour l'obtention d'une bourse Vanier du CRSH. De l'avis de plusieurs facultés, cela tient au fait que la cohorte de cette année est plus faible que celles des années précédentes. La baisse de notre rendement en matière d'obtention de bourses semble être liée à un problème d'admission et de recrutement. Cela signifie que nous devons améliorer notre programme de bourses à l'admission et cibler les meilleurs étudiants (ce que nous entendons faire). Nous devons surtout nous assurer que les directeurs de thèse et les programmes préparent adéquatement les étudiants des cycles supérieurs admissibles à une bourse Vanier pour qu'ils soient concurrentiels (p. ex. en publiant sans tarder). Il ne s'agit donc plus d'un problème d'admission ou de recrutement, mais de supervision. En conservant tous les dossiers au même endroit et en intégrant les opérations centrales à celles des facultés, le type de défi que pose le concours pour l'obtention des bourses Vanier devient soluble. Le véritable défi est de ne pas fractionner ces dossiers, mais de veiller à ce que cette synergie entre les dossiers éclaire encore mieux le fonctionnement des bureaux et des programmes d'études supérieures des facultés.

Au moment précis où l'Université souhaite enrichir son offre de programmes aux études supérieures, améliorer son profil en matière de réalisations des étudiants des cycles supérieurs et accorder plus d'importance aux études supérieures vu la complexité et les besoins accrus de la population étudiante concernée, le Groupe de travail propose de démanteler la ressource la plus importante et la plus expérimentée de l'Université en matière d'études supérieures et ainsi de rendre plus difficiles son fonctionnement et la reddition de comptes à ceux qui assurent la gestion courante des études supérieures, sur la base de motifs insuffisants et sans tenir compte des véritables enjeux liés à ces activités.

Les recommandations du Groupe de travail et ce que la FÉSP fait en réalité

Deux des recommandations en particulier montrent que le Groupe de travail n'a pas vraiment examiné ce que la FÉSP fait en réalité. La première recommandation est celle qui propose que le secteur des admissions soit intégré au secteur des admissions au premier cycle, qui relève du registraire. Le document d'autoévaluation de la FÉSP fournit une description détaillée des activités du secteur des admissions de la FÉSP. Le Groupe de travail n'a pas accès à un document équivalent examinant le travail du secteur des admissions relevant du registraire, et n'a pas non plus rencontré le registraire à ce sujet. Pourtant, le Groupe de travail recommande dans la version préliminaire de son rapport que le secteur des admissions de la FÉSP y soit intégré, sans même avoir déterminé si les besoins des admissions au premier cycle sont différents. Les admissions au premier cycle sont fort probablement plus centralisées qu'à la FÉSP, qui a confié la plupart des responsabilités relatives aux admissions aux facultés d'attache. La mission principale du secteur des admissions de la FÉSP est de soutenir

les secrétariats aux études supérieures des facultés à l'égard de leurs processus d'admission; s'il faut apporter un changement, il conviendrait plutôt d'améliorer l'intégration entre le secteur des admissions de la FÉSP et le personnel des facultés chargé des admissions. La suppression du secteur centralisé des admissions aux cycles supérieurs d'une structure organisationnelle en vertu de laquelle les vice doyens aux études supérieures interviennent directement dans les services fournis et les opérations pour le placer sous l'autorité du registraire, comme le suggère le Groupe de travail, n'améliorera pas l'intégration avec les secrétariats aux études supérieures; elle la rendra au contraire plus difficile. L'expérience montre que, comme pour pratiquement tous les autres services offerts par l'Université, l'intégration des études supérieures aux études de premier cycle fait en sorte qu'on ne répond pas aux besoins particuliers des étudiants des cycles supérieurs, parce que le service finit par être dépassé par le nombre beaucoup plus élevé d'étudiants de premier cycle et par la complexité des besoins des étudiants des cycles supérieurs. En outre, le registraire associé de la FÉSP relève déjà du registraire. Cette fonction a été instaurée justement parce que les deux secteurs sont considérablement différents.

Le deuxième exemple qui montre que le Groupe de travail n'a pas tenu compte du fonctionnement réel de la FÉSP est la recommandation concernant le transfert du secteur des bourses d'étude sous l'autorité du secteur de l'aide financière, sauf pour les bourses des trois conseils, qui relèveraient du Cabinet du vice recteur à la recherche. Bien que la décision récente des trois conseils subventionnaires d'envoyer à l'Université les fonds pour les bourses par l'entremise des IRSC confère une certaine logique à ce point de vue, la proposition du Groupe de travail confond les questions de comptabilité et de reddition de comptes avec les exigences du processus décisionnel universitaire. Tout d'abord, la majorité des bourses d'études supérieures sont des bourses d'admission. Comment le secteur de l'aide financière pourrait-il coordonner ces activités avec le secteur des admissions aux cycles supérieurs? Ensuite, presque toutes les bourses administrées par la FÉSP, y compris les exceptions aux bourses d'admission, passent par un processus d'adjudication universitaire. Le rapport du Groupe de travail n'indique pas comment le secteur de l'aide financière pourra faire cela. Encore une fois, la fonction des bourses d'études supérieures est actuellement une fonction distincte parce qu'elle est différente. En vertu de la proposition du Groupe de travail, le vice recteur associé aux études supérieures n'aurait aucun pouvoir administratif sur le secteur des bourses d'étude. Vu la complexité des différentes bourses et des règles auxquelles elles sont assujetties, l'effet de facteurs comme le statut d'inscription de l'étudiant, la nécessité d'entrer les décisions relatives aux bourses d'études dans le Système d'information scolaire et dans le système de paie et même le fait que les étudiants souhaitent un guichet unique, il est essentiel que toutes les bourses soient administrées dans un même bureau sur lequel le vice recteur associé aux études supérieures a une certaine autorité. Comme les bourses d'étude sont liées au recrutement, à la satisfaction et à la rétention des étudiants et même à la direction de thèse, le bureau des bourses d'étude doit être au même endroit que les autres bureaux qui gèrent les dossiers des étudiants des cycles supérieurs.

Même si la proposition visant à confier la responsabilité des bourses des trois conseils au vice recteur à la recherche est plus sensée sur le plan des études que celle qui vise à confier cette responsabilité au secteur de l'aide financière, les incidences d'un tel changement ne sont pas précisées et ne semblent pas avoir été prises en compte. Tout d'abord, les autres bourses d'études octroyées par l'Université, comme les Bourses d'études supérieures de l'Ontario (BÉSO), relèveront-elles du secteur de l'aide financière? Comment ce changement permettra-t-il aux facultés, qui sont responsables du classement préliminaire de tous les demandeurs de bourse, de mieux coordonner les résultats des différents concours afin de s'assurer que les meilleurs étudiants reçoivent une certaine forme de financement? Un dédoublement des responsabilités relatives aux bourses, soit en plaçant certaines bourses sous la responsabilité des vice doyens aux études supérieures et d'autres sous la responsabilité des vice doyens à la recherche, soit en prévoyant différentes hiérarchies de reddition de comptes pour les vice doyens aux études supérieures (au vice recteur à la recherche pour les bourses des trois conseils et au secteur de l'aide financière pour les autres bourses) rendra cette coordination plus difficile et causera des chevauchements inutiles des fonctions. À ma connaissance, il y a eu au moins quatre

cas où des étudiants ont obtenu un classement élevé pour des bourses externes prestigieuses (par exemple la bourse Vanier), mais où ils n'ont pas été classés par leurs facultés pour des bourses moins prestigieuses (par exemple BESO) ce qui a eu pour conséquences que certains de ces étudiants n'ont reçu aucune bourses. Il faut donc assurer une meilleure coordination entre les concours, ce qu'il sera difficile de faire si les responsabilités incombent à des unités différentes.

Enfin, toutes les bourses d'études supérieures, leur traitement et leur mise en place sont associés à des fonctions de registraire. Toutes ces bourses d'étude exigent une programmation considérable pour le versement des paiements aux étudiants et la gestion financière dans le Système d'information scolaire, pour laquelle le secteur responsable de l'octroi des bourses et les secteurs de l'admission et de l'inscription aux études supérieures doivent collaborer. Par exemple, quand un étudiant présente en ligne une demande de bourse des trois conseils, un employé doit quand même entrer les renseignements dans le Système d'information scolaire et calculer la moyenne de l'étudiant, tout cela avant que le comité de sélection de la faculté d'attache se réunisse. Une fois la candidature retenue à l'échelon de la faculté, les calculs doivent être validés centralement avant que la demande soit transmise au conseil subventionnaire. Si ces responsabilités sont transférées au Bureau de l'aide financière et au vice recteur à la recherche, les liens de communication avec les secteurs de l'admission et de l'inscription aux études supérieures devront être maintenus. Étant donné les délais très serrés de ces concours, au lieu de simplifier et d'améliorer le processus, la proposition du Groupe de travail le rendra plus compliqué, ce qui signifie qu'au lieu d'augmenter, le nombre d'étudiants de l'Université bénéficiant d'une bourse d'études de l'extérieur diminuera.

La nécessité d'une meilleure intégration entre les autorités centrales responsables des études supérieures et les facultés d'attache n'est pas prise en compte et est affaiblie

Pour réussir un remaniement des études supérieures, il faut voir à une meilleure intégration entre le conseil de l'organisme chargé du contrôle centralisé des études supérieures et les facultés d'attache. Pour ce faire, il faut créer ou améliorer les processus par lesquels les facultés expriment leurs préoccupations et leurs besoins, mais aussi par lesquels les points de vue et les objectifs centraux sont transmis aux facultés. Cela doit se faire en collaboration avec les doyens, les vice doyens, les directeurs de département et les directeurs des programmes d'études supérieures, ainsi qu'avec chacun des directeurs de thèse et leurs étudiants.

Les recommandations du rapport sont muettes sur cette question. Par exemple, dans leur présentation à l'intention du comité, les vice doyens aux études supérieures ont exprimé clairement qu'ils souhaitaient une participation plus directe à la gestion courante centralisée des études supérieures et une meilleure intégration avec le bureau du vice recteur aux études. Ce souhait est mentionné dans le rapport, mais il n'en est question dans aucune des recommandations. Ironiquement, en proposant d'abolir la FÉSP et, avec elle, le Conseil de la FÉSP, le Groupe de travail propose d'abolir la seule structure centralisée en vertu de laquelle les vice doyens aux études supérieures ont un pouvoir de décision.

La nécessité d'un leadership axé sur la collaboration

Les expériences vécues à l'Université d'Ottawa et dans d'autres universités ont montré à plusieurs occasions que le recoupement du leadership axé sur la collaboration pour équilibrer centralement les besoins de l'Université avec les besoins individuels des facultés et programmes est essentiel pour garantir la qualité des programmes d'études supérieures, la satisfaction des étudiants et la croissance. Un tel leadership a joué un rôle clé dans la réussite de l'initiative d'expansion des études supérieures mise en œuvre ces dernières années par l'Université. Chaque jour, ce leadership aide les responsables des programmes et des facultés à gérer individuellement les étudiants et leurs préoccupations en mettant à la disposition des décideurs toutes les connaissances et l'expérience acquises à l'échelle de l'institution.

La complexité des études supérieures et les énormes conséquences d'un échec découlant d'erreurs administratives exigent une gestion à deux volets : l'un centralisé et l'autre local. Qu'il s'agisse de négocier les règles relatives aux bourses des trois conseils, de traiter des questions d'intégrité dans les études ou d'assurer l'équité des procédures pour les cas similaires, des échanges et un processus décisionnel ouverts sont essentiels. Les discussions peuvent parfois être difficiles, et l'équilibre entre les besoins centraux et locaux est forcément dynamique parce que les études supérieures dépendent en grande partie des situations individuelles des étudiants. Il importe de souligner que les études supérieures sont fondamentalement différentes des études de premier cycle. Les programmes de doctorat, en particulier, reposent sur les relations individuelles entre les directeurs de thèse et les étudiants. La relation entre un étudiant des cycles supérieurs et son directeur de thèse détermine souvent les cours que l'étudiant suit, les professeurs avec lesquels il travaille et même ses possibilités de carrière et ses chances de réussite. En conséquence, les programmes d'études supérieures ne consistent pas simplement en l'élaboration de programmes cohérents ou de procédures logiques; ils comprennent aussi l'établissement de relations individuelles qui, comme toutes les relations humaines importantes, ne peuvent pas être réduites à un ensemble de règles.

En outre, l'investissement des étudiants et de leur famille dans les études supérieures est beaucoup plus élevé que leur investissement dans les études de premier cycle. Les étudiants des cycles supérieurs, notamment au niveau du doctorat, construisent leur identité en fonction de leur statut d'étudiant. C'est ce qu'ils sont aux yeux du monde. Ils considèrent leur réussite scolaire comme importante non seulement pour leur avenir, mais aussi pour leur identité. Contrairement à un échec au premier cycle, qui peut simplement signifier que l'étudiant doit reprendre un cours, un échec à la présentation d'une thèse ou d'un projet de recherche final peut coûter des années d'une vie, nuire aux relations avec les pairs et les réseaux de soutien et avoir des conséquences psychologiques et financières considérables. Dans le cas des étudiants étrangers, en particulier, les économies et l'avenir de familles entières sont parfois en jeu.

La gestion des études supérieures comporte donc un volet moral d'envergure, qui exige un processus décisionnel équilibré et une responsabilisation redondante. Par exemple, bien qu'il ne fasse aucun doute que les professeurs spécialisés dans un domaine ou une discipline en particulier soient les mieux placés pour déterminer quels étudiants présentant une demande d'admission sont les plus susceptibles de réussir le programme, il arrive que les décisions relatives à l'admission soient influencées par d'autres facteurs. Parfois, un professeur insiste auprès de ses collègues pour qu'un candidat non compétent soit admis par manque d'expérience, parce qu'il veut montrer qu'il participe activement aux études supérieures afin d'obtenir la permanence ou une promotion ou bien parce qu'il souhaite profiter des compétences de l'étudiant dans son laboratoire. Les directeurs aux études supérieures ne résistent pas tous à de telles pressions. Les gestionnaires de programme peuvent aussi se sentir obligés d'admettre le plus grand nombre d'étudiants possible (même si pour cela il faut admettre des candidats non compétents) à cause de la situation financière de leur faculté.

Récemment, une décision de la Cour suprême du Canada a ajouté une dimension juridique à la dimension morale. En refusant d'entendre un appel dans l'affaire *Gauthier c. Saint Germain*, la Cour suprême du Canada a dans les faits admis qu'une lettre d'admission à un programme d'études supérieures constitue entre l'étudiant et l'établissement un contrat ayant force obligatoire concernant la prise en charge de l'étudiant. L'Université fait actuellement l'objet de poursuites au sujet d'une allégation de défaut d'assurer la direction d'une thèse, une situation qui risque de se reproduire à l'avenir.

Le retrait du bureau des admissions d'un régime de gouvernance des études élimine l'équilibre de l'examen par les pairs qui permet aux programmes de réagir comme il se doit à ces pressions. Une fois l'étudiant admis, le contrat est établi et il est trop tard pour lui dire qu'en fin de compte, il n'a pas les compétences requises et qu'il n'aurait pas dû être admis. Ces mécanismes régulateurs indépendants ne sont donc pas simplement une fonction bureaucratique, mais une fonction universitaire fondamentale et essentielle si l'Université veut admettre les meilleurs étudiants, ceux qui réussiront leurs études. Il est impératif que les décisions concernant les admissions soient éclairées par une connaissance globale de tous les aspects des études supérieures. Un bureau central qui n'est pas influencé par les pressions locales et qui a droit de regard sur les questions relatives aux admissions protège à la fois les étudiants et l'Université. Pour comprendre les admissions, ce bureau doit connaître les procédures et les politiques d'admission, mais il doit aussi être conscient des conséquences possibles sur la vie des étudiants et pour l'Université en termes de responsabilité éventuelle si un étudiant qui n'est pas en mesure de réussir est admis à un programme d'études supérieures.

L'évolution des études supérieures

Deux autres facteurs contribuent également à transformer la nature des programmes d'études supérieures. L'excédent de titulaires d'un doctorat dans certains domaines indique que l'enseignement supérieur, ses formes et ses objets doivent changer. Selon le Conseil ontarien de la qualité de l'enseignement supérieur (COQES), moins de 25 % des doctorantes et doctorants du Canada décrocheront un jour un poste en enseignement³. Comme l'organisme le concluait dans une de ses récentes études, « la majorité des titulaires d'un doctorat ne décrocheront pas de poste universitaire à temps plein, bien qu'un tel poste soit l'aspiration dominante des personnes qui poursuivent un tel diplôme. L'éducation offerte aux doctorantes et doctorants devrait être adaptée à cette réalité »⁴. Dans certaines disciplines, lorsque l'on tient compte du taux d'attrition, seulement un étudiant au doctorat sur dix obtient un poste en enseignement. Même en sciences, où les résultats sont légèrement meilleurs qu'en sciences humaines, on exige de plus en plus des candidats au corps professoral qu'ils aient fait des études postdoctorales⁵. Pourtant, presque tous les programmes des cycles supérieurs sont conçus pour former des professeurs ou des chercheurs universitaires. Pour remédier à cette situation, il faudrait mettre en œuvre un projet à long terme pour changer la façon dont les programmes d'études supérieures à l'Université sont conçus, gérés et évalués. Cela signifie surtout que l'Université ne peut pas compter uniquement sur les professeurs et les étudiants pour relever ce défi. Des programmes de perfectionnement professionnel à l'intention des étudiants aux cycles supérieurs doivent être offerts au moyen, encore une fois, d'un soutien central et d'une mobilisation locale. Cela signifie aussi que les autorités centrales responsables des études supérieures doivent avoir accès à de nombreux leviers pour mobiliser les facultés et les programmes afin de relever les défis que pose cette nouvelle réalité.

3 Sekuler, A.B., B. Crow et R.B. Annan. *Au delà des laboratoires et des bibliothèques : Les cheminements de carrière possibles après des études de doctorat* (Toronto : Conseil ontarien de la qualité de l'enseignement supérieur, 2013), p. 1.

4 Maldonado, V., R. Wiggers et C. Arnold, *En quête d'un doctorat? L'attrait, les écueils et les résultats de la poursuite d'un doctorat* (Toronto : Conseil ontarien de la qualité de l'enseignement supérieur, 2013), p. 33.

5 Idem, passim

De même, les profils des étudiants aux cycles supérieurs et des postdoctorants changent. L'enseignement supérieur au Canada et ailleurs s'internationalise de plus en plus, tout comme les activités de recherche sur lesquelles il repose. Avec l'internationalisation viennent de nouveaux défis en matière de recrutement et de rétention des meilleurs étudiants des cycles supérieurs. Certains étudiants étrangers, par exemple, soutiennent leur famille avec leur bourse d'admission aux études supérieures. Les résultats du *Sondage auprès des stagiaires postdoctoraux canadiens 2013* de Mitacs révèlent que les trois quarts des postdoctorants et postdoctorantes de l'Université d'Ottawa sont mariés ou en union de fait, que le quart ont des enfants et que seulement 9,3 % ont accès à des services d'orientation. Par conséquent, les étudiants des cycles supérieurs et les postdoctorants ont des besoins particuliers dont il faudra de plus en plus tenir compte si l'Université veut atteindre les objectifs de son plan stratégique *Destination 2020*. On a déjà désespérément besoin de logements familiaux sur le campus à l'intention des étudiants des cycles supérieurs. L'accès à des services d'orientation spécialisés et à des services de soutien est aussi nécessaire. La mise en place de ces ressources suppose toutefois l'existence d'un réseau universitaire qui s'occupe des besoins des étudiants en faisant appel aux directeurs de thèse, aux programmes et aux facultés, ainsi qu'à une entité centrale.

Les étudiants ayant des incapacités physiques ou mentales ou encore des troubles d'apprentissage sont de plus en plus présents aux cycles supérieurs et font maintenant des études postdoctorales. Le stress que peuvent causer des études supérieures peut contribuer à l'apparition d'une dépression clinique et de troubles anxieux, qui compliquent davantage la relation étudiant directeur. Quand cette relation se dégrade, l'étudiant risque non seulement de perdre son directeur de thèse, mais aussi l'accès aux données nécessaires pour sa thèse, son emploi et surtout le réseau des pairs qui le soutiennent. L'intensification des troubles de santé mentale chez les étudiants des cycles supérieurs mérite qu'on s'attarde à la question. Entre autres choses, cela signifie que tout un éventail d'hypothèses tenues pour acquises doivent être explicitées et formalisées. Comme l'a si bien fait valoir Marilyn Rose, Ph.D. et ancienne doyenne aux études supérieures à l'Université Brock, tous les programmes d'études supérieures doivent définir clairement les éléments « essentiels aux études » pour réussir le programme, puisque ces éléments ne peuvent pas faire l'objet de mesures d'adaptation⁶. Par exemple, les nouvelles règles de la FÉSP énonceront clairement que pour obtenir un doctorat ou une maîtrise, l'étudiant doit non seulement rédiger une thèse satisfaisante, mais aussi la défendre devant un jury. Comme il s'agit d'un élément « essentiel aux études », la défense de la thèse ne peut pas faire l'objet de mesures d'adaptation, bien que sa forme puisse être modifiée (p. ex. durée, lieu, présentation en une seule séance ou en plusieurs). Il n'est pas possible d'instaurer un changement qui exige que des hypothèses de base soient explicitées et intégrées par tous les professeurs uniquement par des décisions arbitraires centralisées. Pour apporter un tel changement, il faut de nombreux échanges ouverts qui se recoupent entre l'administration centrale, les doyens, les vice doyens, les directeurs de département et les directeurs des programmes, ainsi que des groupes de professeurs. L'Université ne peut pas non plus se permettre d'attendre que les différentes facultés soient confrontées à des plaintes concernant les droits de la personne (ce qui commence à se produire) pour trouver une solution. Si l'Université ne gère pas ce changement, les tribunaux le feront. De fait, il faut une structure universitaire coordonnée centralement pour s'occuper de cette question, une structure qui regroupe un savoir faire en matière de mesures d'adaptation et d'études supérieures, ainsi qu'une connaissance des pratiques exemplaires en vigueur à l'Université d'Ottawa et ailleurs, compétences qui dépassent de loin les capacités individuelles des programmes et des facultés. Cette structure doit être renforcée de façon à ce que la résolution de cette question fasse partie intégrante de l'assurance de la qualité.

6 Marilyn Rose, *Accommodating Graduate Students with Disabilities* (Conseil des universités de l'Ontario, mai 2010), http://www.cags.ca/documents/publications/3rdparty/Accommodating_Graduate_Students_with_Disabilities_May_2010.pdf (en anglais seulement)

La nécessité de rehausser la capacité de l'Université en matière d'études supérieures

Au lieu d'améliorer la capacité de l'Université à développer cette structure, la restructuration proposée des études supérieures la démantèle. Les étudiants ayant des besoins spéciaux – les étudiants étrangers, les étudiants ayant une incapacité, les étudiants des Premières Nations, Inuits ou Métis – exigent des services spécialisés. Les étudiants aux cycles supérieurs ont aussi des besoins spéciaux et exigent des services spécialisés. Si on intègre ces étudiants dans les structures qui servent les étudiants de premier cycle, ces besoins ne seront plus pris en compte. Premièrement, les étudiants aux cycles supérieurs seront tout simplement noyés dans le flot d'étudiants de premier cycle. Deuxièmement, à cause de la complexité de leurs cas, des autorités multiples qui doivent intervenir et des exigences auxquelles ces étudiants sont soumis, il faut leur consacrer plus de temps et d'effort. Troisièmement, les étudiants des cycles supérieurs ont des besoins scolaires différents. Les défis que présente la rédaction d'une thèse de doctorat sont très différents de ceux qui sont associés à la rédaction d'un compte rendu au premier cycle, par exemple. Quatrièmement, tous les aspects du dossier d'un étudiant aux cycles supérieurs sont liés les uns aux autres. Tous les dossiers d'études supérieures s'alimentent mutuellement. Par exemple, un étudiant de cycle supérieur qui a terminé son stage pourrait vouloir modifier son statut d'inscription comme étudiant à temps partiel. Il s'agit là d'une question assez simple pour un étudiant de premier cycle, mais pour un étudiant de cycle supérieur, un tel changement peut avoir d'importantes répercussions défavorables. Si l'étudiant reçoit une bourse des trois conseils ou une bourse d'admission, il la perd. Même s'il ne reçoit aucune bourse, il perd sa priorité pour l'obtention de contrats d'enseignement et d'adjoint de recherche s'il change son statut d'inscription. Un changement de statut signifie aussi que l'étudiant doit commencer immédiatement à rembourser les prêts obtenus au titre du Régime d'aide financière aux étudiants de l'Ontario, ce qui l'obligera à trouver un emploi à temps plein, ce qui risque ensuite de l'empêcher de terminer ses études dans les délais prescrits (en sciences humaines, le fait que les étudiants doivent travailler lorsqu'ils ne reçoivent plus d'aide financière contribue souvent à l'abandon des études). Durant ce temps, dans plusieurs programmes, l'étudiant occupe une des places sous la direction du professeur, ce qui fait que le professeur ne peut pas accepter un nouvel étudiant. Ce qui semble être une simple question de statut d'inscription devient donc rapidement un problème de bourses, d'emploi, de probabilité de réussite et même de recrutement et de direction de thèse.

Dans un tel contexte, la recommandation du Groupe de travail concernant le démantèlement de la FÉSP et la dissémination de son personnel compétent dans d'autres unités traitant de questions similaires pour les étudiants de premier cycle, l'intégration de la fonction d'assurance de la qualité avec celle des études de premier cycle et le fractionnement des fonctions du bureau des bourses d'étude entre le Bureau de l'aide financière et le Cabinet du vice recteur à la recherche rendront la gestion des dossiers des étudiants des cycles supérieurs plus difficile et presque impossible à coordonner. Les discussions qui ont actuellement lieu entre les personnes gérant les différents volets des dossiers des étudiants et se trouvant dans le même bureau se feront, en vertu du plan du Groupe de travail, entre différentes unités et même sous la direction de différents vice recteurs. En outre, la proposition du Groupe de travail diluera et finira par détruire la ressource la plus importante qui permet à l'Université d'assurer la qualité des études supérieures et la satisfaction des étudiants et de soutenir les facultés dans leur processus décisionnel concernant les programmes d'études, c'est à dire une entité hautement compétente et spécialisée dotée d'un effectif d'expérience qui comprend tous les aspects des études supérieures, depuis le recrutement jusqu'à l'obtention du diplôme. Comme il est mentionné plus haut, même l'Université de Waterloo, l'établissement le plus décentralisé du regroupement U15 en matière de gestion des études de premier cycle, a toujours un bureau des études supérieures qui exerce bon nombre des mêmes fonctions que le secteur des opérations de la FÉSP et qui s'occupe notamment

des admissions, des inscriptions, des bourses d'études et des évaluations périodiques des programmes d'études supérieures. Enfin, et ce qui est peut être le plus important, le fractionnement de la responsabilité centrale des études supérieures dans différents bureaux, et parfois même sous la direction de différents vice recteurs, risque de nuire davantage aux étudiants ainsi qu'à leur faculté d'attache et aux administrateurs qui tentent de les soutenir, puisqu'ils devront traiter avec plusieurs bureaucraties indépendantes et non coordonnées, plutôt qu'avec une seule entité centrale comme c'est le cas actuellement. Même si la transition se fait en douceur, elle aura pour effet de réduire le degré de satisfaction des étudiants.

De même, la recommandation du Groupe de travail concernant le remplacement de la structure existante de la FÉSP par un vice recteur associé aux études supérieures qui présiderait la Commission des études supérieures en humanités et la Commission des études supérieures en sciences réduirait à un rôle consultatif seulement le rôle actuel du doyen et du Conseil de la FÉSP en matière de prise de décisions relatives aux études. Le Conseil de la FÉSP est le comité permanent du Sénat ayant pour mandat de « [surveiller] l'opération des programmes d'études supérieures et de la formation postdoctorale pour l'ensemble de l'Université et, en étroite collaboration avec les autres facultés, [d'élaborer] des règlements et politiques dans le but d'optimiser l'expérience universitaire des étudiants diplômés et des stagiaires postdoctoraux »⁷. Toutes les facultés y sont représentées par le vice doyen responsable des études supérieures. Le comité compte aussi des représentants du Cabinet du vice recteur à la recherche et de l'Université Saint Paul, ainsi que des directeurs de programme et des étudiants. Pour les études supérieures, il est l'équivalent du Conseil des études de premier cycle. Le Groupe de travail ne précise pas la structure qui remplacera ce groupe. Il propose plutôt que le vice recteur associé aux études supérieures préside les deux commissions, qui n'ont que des rôles consultatifs. Le Groupe de travail propose donc que l'autorité centrale responsable des études supérieures à l'Université n'ait aucun pouvoir décisionnel sur le plan des études. Comme l'assurance de la qualité relèvera du vice recteur associé aux études, cette autorité ne jouera aucun rôle en matière d'assurance de la qualité non plus. Ainsi, alors que les facultés demandent à participer davantage au processus décisionnel centralisé concernant les études supérieures, le Groupe de travail propose plutôt d'éliminer complètement leur rôle dans le processus décisionnel.

La décision de créer une fonction de vice recteur associé aux études supérieures réduit encore plus la capacité de l'Université à relever les défis qui se présentent à elle. À l'heure actuelle, le doyen aux études supérieures non seulement préside le Conseil et le Comité exécutif de la FÉSP, mais est aussi membre du Collège des doyens, du Comité CA doyens et de l'équipe de direction du vice rectorat aux études, et est traditionnellement nommé au Comité mixte du Sénat et du Bureau des gouverneurs. Le nouveau vice recteur associé aura des contacts limités avec les doyens, ce qui signifie que la capacité de l'Université d'alimenter les discussions ouvertes entre l'administration centrale et les facultés sera inhibée (les vice recteurs associés ont généralement des contacts limités avec les doyens). Les études supérieures ne seront plus représentées au Comité CA doyens. Il n'y aura pas de structure organisée permettant des échanges continus entre le vice recteur associé et les vice doyens aux études supérieures. Le titulaire du poste n'aura aucun pouvoir sur l'élaboration de stratégies comme un plan de recrutement en vue d'atteindre les cibles de *Destination 2020* ou sur la coordination des activités, y compris les évaluations périodiques des programmes d'études supérieures, pour s'assurer que les personnes ayant une incapacité puissent avoir accès aux études supérieures. Il n'aura pas d'autorité sur les employés qui s'occupent des questions relatives aux études supérieures ou des dossiers individuels et devra plutôt s'adresser à eux par l'entremise d'un tiers comme le registraire, le vice recteur à la recherche, le directeur de l'aide financière ou le responsable du Service d'appui à l'enseignement et à l'apprentissage. Des échanges qui aujourd'hui n'exigent que quelques minutes prendront des jours et des mois. Les décisions qui sont actuellement prises par le doyen, le vice doyen et le doyen associé de la FÉSP

7 *Statuts de la Faculté des études supérieures et postdoctorales*,
<http://www.etudesup.uottawa.ca/Default.aspx?tabid=4677>

relèveront de comités, ce qui entraînera des délais supplémentaires et réduira la responsabilisation au lieu de l'améliorer.

L'abrogation des Règlements généraux de la FÉSP est implicite dans les principales recommandations du Groupe de travail. Bien qu'il soit certainement souhaitable que les étudiants éprouvent un sentiment d'appartenance à leur programme et à leur unité d'attache, le fait qu'ils soient assujettis à l'autorité d'une unité centrale comme la FÉSP est essentiel à la protection de leurs intérêts. Quand les études supérieures se déroulent bien, cette autorité redondante n'est pas nécessaire. C'est quand les choses tournent mal qu'elle devient essentielle. Je tiens à souligner ici que le vice recteur associé aux études n'a aucun pouvoir sur ce qui se passe dans les programmes de premier cycle, sauf par l'entremise des évaluations périodiques des programmes. Le nouveau vice recteur associé aux études supérieures n'aura même pas ce pouvoir. Par contre, le doyen aux études supérieures a le droit de demander des comptes aux responsables des programmes et aux directeurs de thèse, parce que les étudiants et leurs directeurs relèvent de la FÉSP. Cette reddition de comptes est un processus courant qui comporte des échanges constants entre la FÉSP et les bureaux des études supérieures des facultés, entre le doyen de la FÉSP et les vice doyens aux études supérieures, et entre la FÉSP et les étudiants et professeurs. Seuls les cas les plus exceptionnels sont portés à l'attention des doyens des facultés. La reddition de comptes est vitale pour assurer la qualité du processus décisionnel courant au sein des programmes d'études supérieures. Par exemple, le Centre de recours étudiant de la GSAÉD et de la FÉUO est mis au fait des décisions prises dans des dossiers similaires relevant de différentes facultés. En cas d'appel, une décision en faveur de l'étudiant sera rendue si un autre programme ou une autre faculté a pris une décision différente. La proposition du Groupe de travail d'abolir complètement la structure de la FÉSP risque donc de faire en sorte que le plus petit dénominateur commun pour ce qui est de la qualité devienne graduellement la situation par défaut.

Agrément des professeurs

Le Groupe de travail propose d'éliminer le régime actuel d'agrément des professeurs aux études supérieures. Après avoir passé les deux dernières années à gérer le régime d'appartenance à la FÉSP, je suis le premier à admettre que le processus comporte beaucoup de détails bureaucratiques pour un rendement limité en matière d'assurance de la qualité de la direction de thèse. Toutefois, la proposition d'éliminer complètement ce régime est malavisée. Selon le Conseil d'assurance de la qualité des universités de l'Ontario, pour qu'un cours d'études supérieures soit considéré comme tel, il doit être enseigné par un « membre du corps professoral habilité par son établissement à enseigner aux cycles supérieurs »⁸ [traduction libre]. Si l'Université n'a pas de mécanisme pour assurer une telle reconnaissance, il pourrait se trouver qu'aucun de ses programmes d'études supérieures ne satisfasse aux normes d'assurance de la qualité. Il doit aussi y avoir un mécanisme qui stipule clairement que les professeurs n'ont pas automatiquement le droit de diriger des étudiants des cycles supérieurs, mais que ces derniers ont en revanche le droit d'être dirigés adéquatement. En effet, un petit nombre de professeurs ne devraient pas diriger des étudiants. Si le mécanisme d'appartenance est éliminé, la définition et la modification des privilèges de direction des professeurs ne seront plus assujetties aux règles du Sénat en matière d'études. Elles relèveront plutôt des règles régissant les relations de travail énoncées dans la convention collective de l'Association des professeurs de l'Université d'Ottawa (APUO). Le changement proposé exigera entre autres la réouverture de la convention collective. Encore une fois, l'élimination du Conseil de la FÉSP signifie que l'organe qui décide des critères d'appartenance à la FÉSP disparaîtra.

8 Conseil d'assurance de la qualité des universités de l'Ontario, *Quality Assurance Framework*, p. 5, http://oucqa.ca/resources/publications/quality_assurance_framework/ (en anglais seulement).

La proposition d'un nouveau mécanisme conçu pour aider les doyens à gérer la direction des thèses des étudiants par les professeurs contribuera certainement à assurer l'encadrement des étudiants et des directeurs. Toutefois, dans les faits, la capacité des facultés à mettre en place un tel encadrement est pour le moins inégale. Hormis le fait que, comme l'ancien doyen de la FÉSP Gary Slater l'a souligné au Groupe de travail, les doyens sont généralement réticents à intervenir dans la direction que font leurs collègues des étudiants des cycles supérieurs, et les capacités à superviser et même à comprendre les exigences d'une direction de qualité varient d'une faculté à l'autre. Par exemple, l'expansion rapide des études supérieures à la Faculté de génie et à la Faculté des sciences sociales a exercé des pressions sur les ressources nécessaires pour soutenir les étudiants et sur les capacités des unités à assurer une direction de thèse de premier ordre pour tous les étudiants. Bien que les deux facultés s'emploient actuellement à mettre en place les ressources nécessaires, il faudra un certain temps avant qu'elles puissent satisfaire à des normes élevées pour tous les étudiants. L'École de gestion Telfer offrira sous peu pour la première fois un programme de doctorat, ce qui représente des défis importants pour l'établissement sur le plan de la gestion. Un programme de doctorat exige de la part des étudiants et des directeurs de thèse un engagement très différent et à plus long terme que pour les programmes de maîtrise actuellement en place à l'École. Même au sein de la Faculté des arts, de la Faculté des sciences et de la Faculté d'éducation, qui ont des cultures bien établies en matière de direction de thèse de doctorat, les directeurs de thèse et les responsables des programmes doivent être mis au fait des nouvelles réalités de l'enseignement supérieur, des défis liés au soutien de populations étudiantes plus diversifiées et de l'évolution des possibilités d'emploi pour les diplômés. Chaque faculté doit aussi relever des défis de taille pour fournir les ressources nécessaires au soutien des études supérieures et pour assurer l'encadrement des directeurs de thèse. Tout cela constituera un fardeau supplémentaire considérable pour les doyens, à moins qu'ils bénéficient du soutien d'organismes centraux capables de leur fournir l'information dont ils ont besoin, de les renseigner sur les pratiques exemplaires et à l'occasion d'entreprendre un examen approfondi des activités de direction de thèse de certains professeurs.

Les expériences vécues dans presque toutes les universités, y compris la nôtre, montrent que l'assurance d'une direction de thèse de qualité requiert des approches multidimensionnelles faisant appel à des filières de responsabilité locales et centrales. En fait, il faut une communication et une collaboration entre doyens, vice doyens, directeurs de programme dans les facultés et entre facultés, et même avec chacun des professeurs, tout cela avec l'aide de ceux qui ont une vue d'ensemble du fonctionnement de l'Université, y compris des pratiques exemplaires et des leçons tirées des situations qui ont mal tourné. Pourtant, le rapport propose d'abolir les structures mêmes qui permettent cette communication multidimensionnelle. Le nouveau vice recteur associé ne serait pas membre du Collège des doyens, ce qui rendrait très difficile le dialogue continu qui doit avoir lieu entre l'administration centrale et les doyens pour mettre en place les ressources nécessaires. Le rapport propose implicitement l'abolition du Conseil de la FÉSP, auquel siègent les vice-doyens aux études supérieures. Cette intervention supprime aussi la structure qui permet des échanges nécessaires. Enfin, la proposition que la Commission des études supérieures en sciences et la Commission des études supérieures en humanités auxquelles siègent les directeurs de programme soient présidées par le vice-recteur associé inhibera les discussions ouvertes qui ont actuellement lieu entre les directeurs de programme et les présidents des commissions, qui sont des professeurs réguliers ne relevant pas du vice-recteur aux études.

Offrir des services centraux qui répondent aux besoins des étudiants des cycles supérieurs

Bien que l'Université d'Ottawa ait réalisé beaucoup de progrès pour améliorer la convivialité de ses services, elle accuse généralement un retard en matière de prestation de services adéquats aux étudiants des cycles supérieurs. Peu des services centraux de l'Université tiennent compte des particularités des études supérieures. Par exemple, les Ressources financières ont récemment mis fin à un programme qui permettait aux étudiants des cycles supérieurs de régler leurs frais de scolarité par versements et de déduire ces versements de leur rémunération pour les tâches d'adjoint d'enseignement et de recherche qu'ils effectuent. Cette décision a été prise sans consulter le Comité exécutif ni le Conseil de la FÉSP. La Commission des études supérieures en humanités, la Commission des études supérieures en sciences et le Conseil de la FÉSP ont contesté cette décision par des résolutions unanimes, parce qu'elle signifie que certains étudiants ne pourront pas poursuivre leurs études et que les coûts en termes de perte de revenu de base surpasseront vraisemblablement les économies administratives d'un programme certes difficile à administrer. Prenons un autre exemple : si nous voulons attirer plus d'étudiants aux cycles supérieurs, nous devons absolument mettre en place des logements familiaux pour les étudiants qui ont des enfants. Montréal est une ville plus attirante pour les jeunes au début de la vingtaine qui n'ont pas d'attache, et l'Université de Toronto a beaucoup plus de ressources en matière de bourses d'études, mais Ottawa est l'un des meilleurs endroits du monde pour élever des enfants. Les étudiants des cycles supérieurs ont des besoins différents de ceux des étudiants de premier cycle à cause de leur âge, de leurs investissements sur le plan émotionnel et financier et de la complexité de leurs études. Comme il est mentionné plus haut, les étudiants des cycles supérieurs, tout comme les étudiants ayant des besoins spéciaux (étudiants ayant une incapacité, étudiants étrangers, étudiants des Premières Nations, Inuits ou Métis) ont besoin de services de soutien spécialisés différents de ceux des autres étudiants. La simple présence d'un défenseur fort et puissant des études supérieures à l'administration centrale de l'Université ne suffit pas à garantir des services adaptés aux étudiants des cycles supérieurs. La défense de ces intérêts doit être éclairée par les réalités auxquelles sont confrontés les étudiants dans le cadre de leur programme d'études et dans leur progression et elle doit être intégrée aux mécanismes de gouvernance des études. La nouvelle structure proposée par le Groupe de travail signifie que les services spécialisés à l'intention des étudiants des cycles supérieurs disparaîtront, ce qui veut dire que les problèmes seront moins susceptibles d'être résolus rapidement et efficacement et donc qu'il y a un risque d'atteinte à la réputation de l'Université et à sa capacité de recruter des étudiants, et que des poursuites sont plus susceptibles de se produire.

L'amélioration de la capacité de l'Université d'assurer que ses étudiants puissent utiliser leur diplôme de façons productives est également liée au perfectionnement de la gouvernance des études. Bien que le programme *Altitude* soit reconnu comme l'un des meilleurs en son genre en Ontario, l'évaluation périodique des programmes d'études supérieures a montré que des améliorations sont nécessaires. Les étudiants ont besoin de conseils adaptés à leur programme particulier et les programmes ont besoin d'un soutien central pour mettre au point les systèmes qui assureront la réussite future des étudiants diplômés. Il ne suffit pas d'établir des règlements et des exigences centralisés pour atteindre cet objectif, sauf si on fait appel à un réseau universitaire qui définit et soutient les différents volets à l'échelle de l'établissement. Encore une fois, les initiatives doivent tenir compte des pratiques exemplaires en vigueur ailleurs. Ainsi, l'Université Carleton a récemment embauché un spécialiste en orientation dont l'unique tâche est de conseiller les étudiants au doctorat sur l'éventail complet des possibilités de carrière qui s'offrent à eux. Quand on fait appel à un processus décisionnel universitaire et à des réseaux, de grandes possibilités se révèlent. En partenariat avec les universités du regroupement U15 de l'Ontario et avec l'Université de Guelph, la FÉSP a récemment mis au point un ensemble de 18 modules de perfectionnement professionnel en ligne à l'intention des étudiants des cycles supérieurs et des postdoctorants. Le projet, qui sera officiellement lancé en septembre, a suscité

l'intérêt d'autres universités dans le monde, dont l'Université de Californie à Berkeley. Le Groupe de travail propose de séparer la prestation de tels services du processus décisionnel universitaire et des discussions nécessaires pour les mettre au point en plaçant le programme *Altitude* sous la responsabilité du Service d'appui à l'enseignement et à l'apprentissage (SAEA) et en retirant la responsabilité du programme au champion central des études supérieures.

Nous avons plus que jamais besoin d'une unité centrale forte faisant partie intégrante d'un mécanisme ouvert de gouvernance des études, qui collabore étroitement avec les facultés et les services partenaires pour s'assurer que les différentes fonctions de l'Université travaillent de concert pour soutenir le développement des études supérieures et rehausser la réputation de l'Université pour sa réussite sans précédent en matière d'enseignement supérieur. Au lieu de renforcer cette capacité, le remaniement proposé dans la version préliminaire du rapport l'affaiblit.

Les recommandations du Groupe de travail soulèvent inutilement la controverse

Comme la *Loi de l'Université d'Ottawa* stipule que seul le Sénat peut abolir une faculté, les changements proposés dans le rapport du Groupe de travail devront être approuvés par le Sénat. La présentation d'un changement d'aussi grande envergure au Sénat ne peut réussir que s'il y a fort consensus parmi les différentes composantes de l'Université. Le Groupe de travail ne présente pas de preuves suffisantes montrant qu'il existe un tel consensus ou que les changements proposés ne soulèveront pas la controverse.

L'un des meilleurs moyens d'atteindre un consensus est de veiller à ce que les processus d'examen par les pairs stimulent les changements. L'Université a récemment mis en place des mécanismes d'examen des facultés par des pairs. Avant d'apporter des changements à la FÉSP, il est essentiel de constituer un groupe d'examen par des pairs spécialisés dans les études supérieures provenant de l'extérieur de l'Université afin d'examiner de près ce que fait la FÉSP et de formuler des recommandations sur la meilleure stratégie à adopter pour permettre à l'Université de continuer à renforcer ses capacités en matière d'études supérieures.

Enfin, il existe une autre façon d'atteindre l'objectif d'un mécanisme plus souple et adapté pour gérer les études supérieures tout en veillant à assurer la qualité, à atténuer les risques et même à rehausser le profil de l'Université en matière de recherche. Cette façon de faire permettrait d'établir un consensus en tirant profit de l'expertise, des connaissances et du désir d'un enseignement supérieur de premier ordre de tous ceux et celles qui interviennent dans la gestion courante des études supérieures au sein de la FÉSP et des facultés. La proposition de Louise Lemyre concernant un collège des études supérieures et postdoctorales dirigé par un doyen ou un vice recteur aux études supérieures et par les vice doyens aux études supérieures des facultés, une proposition également présentée par certains vice doyens des facultés, constitue un tel mécanisme. Cette équipe de gestion formée de personnes qui comprennent les études supérieures du point de vue de toutes les composantes de l'Université devrait avoir pour mandat de faire des recherches et d'analyser les divers défis qui nous attendent. Ses attributions devraient notamment comprendre ce qui suit :

1. Comment mieux répondre à la nature évolutive de l'enseignement supérieur et des besoins des étudiants des cycles supérieurs;
2. Comment assurer une meilleure intégration entre les études supérieures et les études postdoctorales de façon centralisée et au sein des facultés;

3. Comment s'assurer que tous les services centraux spécialisés répondent aux besoins des étudiants des cycles supérieurs;
4. Comment instaurer une culture d'amélioration continue dans les études supérieures à l'échelle de l'Université, y compris une capacité améliorée en matière de direction de thèse;
5. Comment faire en sorte que les études supérieures à l'Université atteignent les cibles du plan stratégique *Destination 2020*;
6. Comment lier le perfectionnement des études supérieures au perfectionnement de la recherche en sciences humaines et en sciences.

En tant qu'initiative conjointe des facultés et des autorités centrales, un tel mécanisme permettrait d'établir un consensus, de sensibiliser la collectivité universitaire élargie aux défis qui nous attendent et d'exploiter l'ensemble de nos ressources pour optimiser l'expérience des étudiants des cycles supérieurs à l'Université d'Ottawa.

Mes recommandations :

1. Que les recommandations du Groupe de travail soient mises en veilleuse jusqu'à ce que le Conseil de la FÉSP ait achevé son examen de la gouvernance de la FÉSP. Cet examen réalisé par des personnes qui constatent tous les jours la réalité des études supérieures doit porter de façon détaillée sur la façon d'améliorer l'efficacité des processus existants sans compromettre la qualité, tout en veillant à ce que les études supérieures atteignent les objectifs stratégiques du plan *Destination 2020*, y compris l'amélioration de la qualité de l'expérience des étudiants, la promotion du bilinguisme et l'internationalisation, ainsi que l'instauration d'une culture axée sur la recherche à l'Université. L'examen doit aussi permettre d'intégrer plus étroitement les facultés d'attache au leadership central et au perfectionnement des études supérieures, ainsi que d'actualiser ses méthodes de gouvernance des études;
2. Que les membres du personnel opérationnel de la FÉSP demeurent ensemble en tant qu'unité administrative, quels que soient les changements apportés à la gouvernance centrale des études supérieures;
3. Que la personne qui aura la responsabilité centrale des études supérieures soit membre du Comité CA doyens et du Collège des doyens et ait une autorité exécutive sur le personnel central des études supérieures;
4. Que durant la période de transition, la FÉSP poursuive ses initiatives de mise à jour des règlements régissant la défense des thèses, l'appartenance à la FÉSP et l'assurance de la qualité.

Annexes

**Les annexes sont disponibles sur demande et dans la langue dans laquelle elles ont été déposées.
SVP communiquer avec le bureau du vice-recteur aux études, vretudes@uOttawa.ca**