

U^{de} M

FACULTÉ DES ÉTUDES
SUPÉRIEURES ET POSTDOCTORALES

L'ENCADREMENT AUX ÉTUDES SUPÉRIEURES

GUIDE DE L'ÉTUDIANT

MAÎTRISE ET
DOCTORAT DE RECHERCHE

NOVEMBRE 2015

Table des matières

Introduction	2
Du premier cycle aux études supérieures : Un saut qualitatif.....	5
Le choix d'un directeur de recherche et du sujet de recherche.....	7
Modalités de direction et contexte de l'encadrement.....	11
> Encadrement hors structure de recherche	
> Encadrement au sein d'une équipe	
> Encadrement en milieu externe	
Modalités de rédaction du mémoire et de la thèse.....	15
Le plan global d'études de la FESP.....	15
Le financement des études	17
Le comité de parrainage	18
Le développement des habiletés professionnelles.....	19
Les moments à risque	20
Que faire en cas de problèmes... graves?	22
Pour conclure sur une note réjouissante	24
Annexe	25
> Adresses des hyperliens intégrés dans le texte du guide	

Introduction

La formation aux études supérieures est propre au monde universitaire, et surtout celle qui conduit à l'obtention d'une maîtrise de recherche ou d'un doctorat. Ces parcours de formation sont longs, exigeants et comptent au nombre des réalisations majeures de l'âge adulte pour les étudiants¹ qui les accomplissent et au nombre des fleurons de la carrière universitaire pour les professeurs et chercheurs qui les dirigent.

Outre la durée et l'exigence, ces parcours sont également caractérisés par le fait que, le plus souvent, l'essentiel de leur cheminement s'appuie sur une direction de recherche, phénomène dont on parle de manière générale sous le thème d'encadrement aux études supérieures.

Il s'agit d'une particularité qui est unique dans le monde de la formation académique, dont les termes sont peu explicités, la pratique effective peu formalisée et les balises esquissées à grands traits approximatifs. C'est qu'une part déterminante de l'encadrement aux études supérieures repose sur une relation interpersonnelle entre étudiant et directeur de recherche, espace privé où l'Université n'a jamais vraiment souhaité s'aventurer, par crainte de figer le dynamisme d'un espace interactionnel créatif et ouvert ou d'en dénaturer l'essence profonde, dont la finalité est la transmission de savoirs protéiformes du plus haut niveau que la société soit en mesure de produire.

La direction de recherche donne le plus souvent le meilleur, mais pas toujours. Et en dépit de son caractère foncièrement insaisissable, une réflexion renouvelée s'articule et se développe rapidement à son sujet dans les grandes universités de recherche, suscitée à l'origine par les problèmes névralgiques de la durée des études, de l'attrition et du financement étudiant.

Dans ce contexte, la Faculté des études supérieures et postdoctorales (FESP) veut apporter sa pierre à l'édifice en proposant aux membres de notre communauté la présente réflexion sur le thème de l'encadrement aux études supérieures; réflexion qui explore souvent le pourtour de la direction de recherche, mais qui n'hésite pas non plus à s'avancer au cœur de ce que l'on nomme «la boîte noire» de cet espace privé que partagent l'étudiant et son directeur de recherche. En définitive, cette réflexion a pour but d'informer des meilleures pratiques répertoriées en matière

¹ Ce document a été rédigé en utilisant le masculin neutre afin d'en alléger le style et d'en préserver la lisibilité.

d'encadrement, de donner des conseils utiles aux acteurs concernés et de susciter un dialogue constructif et fructueux entre étudiants et directeurs de recherche, de même que de stimuler les échanges au sein des différentes unités de l'Université.

Compte tenu des inévitables changements de perspective qu'elle implique, compte tenu des acteurs auxquels elle s'adresse, cette réflexion se présente en deux documents distincts, l'un pour l'étudiant à l'orée de son processus de formation et en quête d'une direction de recherche, l'autre pour les professeurs et chercheurs affectés aux études supérieures et appelés à participer à la direction d'étudiants. La nécessité méthodologique qui oblige à ce partage ne doit cependant pas masquer le fait qu'il s'agit d'une problématique unique présentée dans deux perspectives. Les recoupements sont d'ailleurs nombreux entre les deux documents, et en l'occurrence, il est recommandé à tout le monde de les lire tous les deux.

L'Université de Montréal est actuellement confrontée à un grand nombre de défis passionnants. Celui dont il est question dans les pages qui suivent consiste en la gamme de moyens dont l'Université peut se doter pour continuer à former, et dans les meilleures conditions possibles, des savants et des érudits du plus haut niveau, en mesure de pleinement contribuer au développement de la société et au bien-être collectif.

Du premier cycle aux études supérieures :

Un saut qualitatif

Plusieurs étudiants ressentent un sentiment profond de dépaysement lorsqu'ils passent du premier cycle à un programme de recherche aux études supérieures. Cette transition difficile est tout à fait compréhensible, car il s'agit de programmes d'études dont le cheminement et les objectifs sont distincts.

AU PREMIER CYCLE

- ▲ **Au premier cycle, vous devez faire la preuve de votre compréhension de différents savoirs, présentés de façon discrète dans une suite d'environnements étanches, qui sont généralement des cours de 1 à 3 crédits;**
- ▲ **Vous devez comprendre les enseignements, les intégrer, être en mesure d'explorer à courte distance le pourtour de leurs applications et de leurs conséquences théoriques;**
- ▲ **Cette compréhension est évaluée dans des exercices, des travaux pratiques, des travaux plus longs et des examens.**

Ce niveau de formation repose donc, dans la majorité des cas, sur l'apprentissage séquentiel de savoirs et comporte un minimum de transversalité, et peu ou pas de développement d'expertise ou d'habiletés en dehors de ce qui est requis à l'intérieur de la salle de classe. En règle générale, le défi le plus important que rencontre l'étudiant de premier cycle est de se soumettre aux nombreuses formes d'évaluation qui jalonnent son parcours et de réussir son diplôme de premier cycle avec la meilleure moyenne cumulative possible.

Il ne s'agit pas ici de réduire l'importance de cette formation ou le mérite des étudiants qui parviennent à s'y distinguer.

Les études de premier cycle constituent une première étape incontournable de la formation universitaire, qui sera terminale pour certains, et qui pour d'autres, sera le prélude aux études supérieures, qui sont la porte d'entrée vers un autre monde, où les attentes, le cheminement et les objectifs sont d'une autre nature.

Aux études supérieures, et plus spécifiquement pour les programmes de recherche, vous participez d'emblée à la création du savoir; de façon modeste à la maîtrise, et beaucoup plus affirmée au doctorat. Votre cheminement prévoit sans doute que vous ayez à suivre certains cours, mais il s'agit d'enseignements différents du

premier cycle, où le nombre d'étudiants est moins grand et où votre participation est beaucoup plus importante. Cependant, l'essentiel de cette entreprise est le mémoire ou la thèse. Et pour parvenir au but, les compétences que vous devrez maîtriser sont beaucoup plus nombreux, complexes et diversifiés qu'au premier cycle, comme en témoigne la liste illustrative suivante :

AUX ÉTUDES SUPÉRIEURES

- ▲ Traitement en profondeur d'informations multiples et de sources très diverses;
- ▲ Esprit d'analyse et de synthèse;
- ▲ Vigilance critique;
- ▲ Pensée autonome et originale;
- ▲ Sens de l'initiative et de l'organisation;
- ▲ Capacité d'échanger, d'être correctement critique et de recevoir la critique correctement;
- ▲ Sens de l'éthique;
- ▲ Probité intellectuelle à toute épreuve...

Il s'agit ici d'une liste ouverte, qui ne comprend que les habiletés les plus fondamentales à développer et qui ne tient pas compte d'une multitude d'autres dimensions qui sont propres à chaque champ disciplinaire. Passer aux études supérieures, c'est sortir des sentiers battus et s'aventurer progressivement dans l'inconnu, démarche dans laquelle il faut être outillé à la hauteur du défi qui vous est posé.

Le succès dans les programmes de recherche aux études supérieures passe inévitablement par le développement d'un degré croissant d'indépendance d'esprit, par une motivation soutenue et par une participation active à votre propre processus de formation.

Le développement de toutes ces habiletés et le respect de ces conditions dépendent en grande partie d'un double élément majeur qui sera le pivot de votre cheminement aux études supérieures : votre directeur et votre sujet de recherche, dont on ne saurait trop souligner l'importance pour votre succès dans la réalisation de vos projets. Votre directeur de recherche doit être votre inspiration scientifique, celui qui guide vos pas sur le sentier de l'inconnu, qui vous indique les directions à suivre, qui attire votre attention sur les lacunes à combler, qui valide vos découvertes et qui vous ouvre des portes sur le monde académique large de votre champ disciplinaire.

De son côté, votre sujet de recherche doit vous passionner, vous donner l'envie de vous dépasser et vous permettre d'apporter une contribution intellectuelle à votre champ disciplinaire à la hauteur du grade que vous réalisez. Votre sujet de recherche vous accompagnera tout au long de votre maîtrise ou de votre doctorat, et dans le cas où votre avenir vous conduise dans le monde académique, ce sujet, et surtout pour le doctorat, colorera le cheminement de toute votre carrière.

Enfin, les réponses respectives à trois autres questions importantes viennent compléter ce tableau : la détermination de la modalité de votre direction (directeur principal seul, codirection ou cotutelle de thèse), celle du contexte de votre encadrement (hors structure de recherche, au sein d'une équipe ou en milieu externe) et celle de la rédaction de votre mémoire ou de votre thèse (de façon conventionnelle ou par articles).

Le choix d'un directeur et du sujet de recherche

Précisons d'entrée de jeu que les qualifications et les compétences des professeurs et des chercheurs avec rang académique sont validées de façon continue par l'institution : au moment de l'embauche, lors du renouvellement et des demandes de promotions ainsi que par un processus institutionnel d'affectation aux études supérieures.

Ces qualifications et compétences sont également validées par des organismes externes, notamment lors de la création de programmes d'études (Protocole 2009 de la CRÉPUQ), lors de demandes de subventions de recherche et dans le cas de l'évaluation des programmes sous agrément.

L'exercice de l'encadrement aux études supérieures fait enfin l'objet d'une certaine régulation par l'intermédiaire du [Règlement pédagogique de la Faculté des études supérieures et postdoctorales \(FESP\)](#), comme nous le verrons dans un développement ultérieur.

Cet ensemble de mesures permet d'établir et de confirmer dans le temps la compétence académique des membres du corps professoral affectés aux études supérieures, mais ne constitue pas la garantie qu'un professeur donné soit la personne la mieux à même de diriger un étudiant particulier. Cette question déterminante doit être discutée au sein de l'unité par les personnes concernées, notamment la direction de l'unité et le comité d'études supérieures, et en tout état de cause, l'étudiant, qui est le premier intéressé, doit prendre une part très active dans ce processus.

Le choix du directeur de recherche peut se faire de plusieurs façons.

Ce choix peut être initié par un facteur personnel, par exemple, un professeur

dont les enseignements de premier cycle nous ont particulièrement intéressés et avec qui l'on sent quelque affinité. Il est également possible que le fil conducteur soit un intérêt marqué pour une spécialisation de la discipline, qui nous conduise à prendre contact avec un professeur que nous connaissons peu ou pas. Enfin, pour les étudiants étrangers, le choix se fait d'abord et avant tout par l'intermédiaire d'une spécialisation disciplinaire, mais dans la très grande majorité des cas avec une personne que l'on connaît peu ou pas (sauf évidemment, dans le cas d'une longue scolarité préparatoire).

Dans tous les cas, peu importe le chemin qui vous conduira à votre directeur de recherche, il est important de prendre certaines informations préalables avant de s'engager dans un processus qui sera long et qui marquera votre avenir professionnel d'un sceau indélébile.

Avant de prendre une décision, voici quelques considérations de base auxquelles il faut prêter attention :

**PRENEZ LE TEMPS DE RENCONTRER ET DE DISCUTER
AVEC LE(S) PROFESSEUR(S) QUE VOUS PRESSENTEZ**

- ▲ Expliquez vos attentes et renseignez-vous sur celles du professeur;
- ▲ Renseignez-vous sur les perspectives d'emploi et les modalités d'insertion professionnelles dans votre discipline;
- ▲ Posez des questions sur les possibilités de financement internes et externes;
- ▲ N'hésitez pas à vous renseigner sur la propriété intellectuelle et le partage des résultats de recherche;
- ▲ Demandez quelles sont les activités d'animation dans l'unité.

Le Règlement pédagogique de la FESP fixe un délai à l'étudiant pour trouver un directeur de recherche à la maîtrise de recherche ou au doctorat.

- ▲ À la maîtrise, au plus tard avant la fin du premier trimestre (article 83).
- ▲ Au doctorat, de préférence avant l'admission et au plus tard avant la fin du deuxième trimestre (article 128).

Il est à noter que l'article 83 du Règlement pédagogique prévoit que, pour la maîtrise, sur avis motivé du responsable de l'unité, l'étudiant peut bénéficier d'un trimestre supplémentaire pour trouver un directeur de recherche. Le règlement ne prévoit pas de telle disposition pour le doctorat.

Il est également à noter que pour plusieurs unités, le choix du directeur de recherche, fait partie du processus d'admission et que ce choix doit avoir été déterminé avant d'être accepté dans le programme d'études.

Lors des discussions avec votre éventuel directeur de recherche, il sera inévitablement question de votre sujet de recherche, et ici encore les choses peuvent se passer de plusieurs façons. Il est possible que vous ayez d'emblée un sujet de recherche bien précis en tête ou que vous ayez, de façon plus large, un intérêt marqué pour un champ de spécialisation disciplinaire, mais pas d'opinion arrêtée sur le sujet de recherche dont vous traiterez précisément.

Il est également possible que votre perspective évolue ou se modifie durant votre scolarité au contact de travaux récents. Vous pouvez également être influencé par les travaux de votre directeur de recherche, particulièrement s'il dispose d'un groupe de recherche ou d'un laboratoire ayant une infrastructure élaborée. Il est enfin possible que votre choix final pour un sujet de recherche soit en partie déterminé par de meilleures perspectives de financement, la possibilité de réaliser vos travaux dans le cadre d'une grande structure de recherche comportant plusieurs institutions universitaires ou par les perspectives d'emploi plus prometteuses dans certains champs de votre discipline.

**DANS TOUS LES CAS DE FIGURE,
GARDEZ BIEN EN TÊTE LES CONSIDÉRATIONS SUIVANTES :**

- ✦ Le choix du sujet de recherche peut venir de vous, de votre directeur de recherche, ou naître d'un compromis entre vous deux;
- ✦ Quelle qu'en soit l'origine, prenez bien le temps d'y réfléchir car le choix du sujet de recherche est tout aussi déterminant que celui du directeur;
- ✦ Rappelez-vous qu'il n'est rien de plus démotivant que de travailler sur un sujet pour lequel vous n'avez pas d'intérêt ou qui constitue un cul de sac au plan épistémologique;
- ✦ Assurez-vous de la faisabilité de votre projet de recherche et soyez réaliste dans la planification;
- ✦ Soyez le plus assuré possible de disposer des ressources financières nécessaires pour mener ce projet à terme;
- ✦ Enfin, évaluez vos vulnérabilités de façon réaliste et apportez un soin particulier à y remédier.

Votre directeur de recherche pourra certainement vous aider pour plusieurs choses, mais il ne peut pas tout faire et l'Université met de nombreux services à votre disposition. N'hésitez pas à y recourir :

- ▲ Problème de qualité de la langue écrite, difficulté de rédaction : [Centre de communication écrite](#) (CCE);
- ▲ Difficulté dans la maîtrise des outils de recherche et de gestion bibliographiques : consultez votre bibliothécaire ou inscrivez-vous à un des nombreux ateliers offerts par les [bibliothèques](#);
- ▲ Difficulté à gérer son plan de travail, à atteindre des objectifs, à respecter les échéances, à rédiger : consultez l'offre de services et de formations du Centre étudiant de soutien à la réussite ([CÉSAR](#)) et le site des [Saisons](#) de la FESP;
- ▲ Déprime, anxiété intense, détresse... : le Service de consultation du [CSCP](#) (Centre de santé et de consultation psychologique).

La période allouée pour le choix du sujet de recherche est également balisée par le règlement pédagogique de la FESP.

- ▲ À la maîtrise, au plus tard avant la fin du premier trimestre (article 87A).
- ▲ Au doctorat, de préférence avant l'admission et au plus tard avant la fin du deuxième trimestre (article 134A).

Afin de faciliter l'identification de votre directeur de recherche éventuel, les unités demandent qu'une esquisse de projet de recherche accompagne les demandes d'admission au doctorat. Ce projet peut ensuite évoluer et se préciser durant la période de votre scolarité et être déposé pour approbation à l'assemblée de Département ou au Conseil de Faculté, conformément aux dispositions de l'article 134A du Règlement pédagogique de la FESP.

Modalités de direction et contexte de l'encadrement

Une fois le directeur et le sujet de recherche déterminés, l'essentiel des éléments se trouvent en place pour que vous puissiez entreprendre la réalisation de votre mémoire ou de votre thèse, et il ne reste plus que deux options significatives à déterminer : la modalité (directeur seul, codirection ou cotutelle de thèse – uniquement au doctorat) et le contexte de votre direction (hors structure de recherche, au sein d'une équipe, en milieu externe).

Il n'y a pas de réponse simple pour la modalité de direction et une décision concernant les différentes alternatives possibles doit être prise dans votre meilleur intérêt, après discussion avec votre directeur de recherche; discussion qui peut également impliquer la Direction de l'unité et le Comité d'études supérieures. On peut se limiter à dire ici que la codirection est appropriée dans le cas d'une problématique de recherche à caractère interdisciplinaire, où une expertise complémentaire est souhaitable au sein de la direction de recherche. Au doctorat, la cotutelle de thèse consiste en une forme de codirection plus formalisée, qui conduit à la diplomation conjointe du candidat dans deux universités distinctes pour le même grade. Cette alternative est appropriée dans le cas de complémentarité d'expertises de très haut niveau entre des directeurs de recherche qui entretiennent déjà des liens de collaboration, et pour des candidats qui songent d'emblée à faire une carrière académique internationale. Il est important de souligner que seuls les candidats présentant un dossier académique d'un haut niveau d'excellence sont admissibles et que la cotutelle de thèse implique d'importantes contraintes de séjours prolongés dans les deux institutions universitaires impliquées avec des coûts financiers souvent substantiels. En ce qui concerne les possibilités de partenariats, il existe bien sûr l'entente cadre avec la France, qui comprend d'emblée presque toutes les institutions universitaires du réseau public français. De plus, l'Université de Montréal a signé des ententes cadres de cotutelle de thèse avec plusieurs universités d'autres pays au cours des dernières années, notamment, en Australie, en Belgique, au Brésil, au Canada, en Chine, en Italie, en Suisse et considère de nouveaux partenariats pour le futur.

La direction de recherche, qu'elle soit individuelle, en codirection ou en cotutelle de thèse s'exerce dans un certain milieu académique, qui peut donner lieu à un encadrement hors structure de recherche, au sein d'une équipe ou en milieu externe. Chacun de ces contextes particuliers d'encadrement appelle certains commentaires.

Encadrement hors structure de recherche

Ce premier mode d'encadrement se rencontre le plus fréquemment, bien que non exclusivement, dans le secteur des sciences humaines et sociales. Il désigne un

contexte où l'encadrement de l'étudiant se déroule hors de toute structure organisée de recherche. Dans ce cas, c'est le caractère personnalisé de la démarche qui s'impose et qui détermine la conduite de l'encadrement avec le directeur ou les directeurs de recherche, dans le cas d'une codirection ou d'une cotutelle de thèse. Ce type de contexte pour l'encadrement aux études supérieures présente des avantages certains, notamment la liberté et l'autonomie, qui sont très valorisées dans les cultures disciplinaires où l'individualisme, la pensée critique et l'imagination sont des facteurs importants. En contrepartie, la solitude et l'isolement sont des contingences inévitables de l'encadrement hors structure de recherche dont il faut se prémunir des effets potentiellement néfastes.

La réussite de l'encadrement hors structure de recherche dépend donc beaucoup, au-delà d'une relation réussie avec le directeur, de votre recours à des milieux d'échanges et d'entraide à toutes les étapes de votre formation. Parmi les initiatives à encourager, il convient de signaler:

- ✦ Le séminaire de mémoire ou de thèse qui permet, au moment où démarre votre projet, de bien circonscrire, clarifier et justifier l'objet de votre recherche, d'anticiper les difficultés méthodologiques et de résoudre des problèmes techniques;
- ✦ Les rencontres de groupes en cours de rédaction, rencontres auxquelles participent les étudiants d'un même professeur ou d'un même secteur sont également à considérer. En plus d'offrir une stimulation intellectuelle, elles aident à prévenir les blocages, à briser l'isolement et contribuent à maintenir le sentiment d'appartenance à la communauté académique;
- ✦ Enfin, l'animation scientifique autour de la venue de conférenciers, l'organisation de colloques et la mise en place de projets collectifs de publications sont tout autant d'autres sources de motivation à mettre à profit.

Encadrement au sein d'une équipe

On rencontre le plus souvent ce second contexte d'encadrement en sciences naturelles et dans le secteur de la santé, bien qu'il s'étende à un très grand nombre de groupes subventionnés provenant d'autres secteurs, et constitue un modèle éprouvé d'apprentissage scientifique. Il se distingue par le caractère formel du cadre dans lequel se déroule l'encadrement. Obtenir une place dans une équipe de recherche semble en effet constituer un environnement optimal en termes de ressources matérielles, de soutien personnel, d'orientation scientifique et d'expertise professionnelle. Cette situation suppose, entre autres, qu'en tant qu'étudiant:

- ▲ Vous profitez d'équipements divers mis à sa disposition par le directeur de recherche, le laboratoire ou le centre qui l'accueille;
- ▲ Vous bénéficiez de fonds d'opération prélevés à même les sources de financement du projet dans lequel vous vous insérez;
- ▲ Vous tirez avantage de la présence soutenue de son directeur et des autres membres de l'équipe et vous trouvant ainsi exposé à une diversité de modèles et de rôles;
- ▲ Vous partagez vos expériences et vos difficultés avec les autres étudiants de l'équipe à laquelle vous vous êtes joint;
- ▲ Vous participez à un projet dont la pertinence et le mérite ont été reconnus par les pairs dans la communauté scientifique ou appuyés par des décideurs sociaux;
- ▲ Vous opérez dans un milieu qui a des échéances strictes, ce qui vous oblige à un bon rythme de production;
- ▲ Vous trouvez de nombreuses tribunes scientifiques pour diffuser vos résultats;
- ▲ Vous jouissez de toutes les activités d'animation scientifique prévues par votre milieu d'insertion.

Des problèmes particuliers peuvent cependant surgir à propos de l'encadrement au sein des équipes de recherche. Ils ont en général trait à la tension fréquemment ressentie entre les impératifs scientifiques proprement dits et les impératifs liés à votre formation; les chercheurs très performants pouvant se méfier des «apprentis» qui ralentissent le rythme de production dans un contexte de compétition exacerbée. Si vous vous rattachez à un groupe «bien nanti», recherchez quand même des sources externes de financement: l'obtention d'une bourse individuelle d'un conseil subventionnaire fédéral ou d'un Fonds québécois peut s'avérer importante pour la suite de votre carrière. Prévoyez aussi l'éventualité où la durée de vos études pourrait dépasser votre temps d'insertion dans une équipe : le changement brusque de statut peut entraîner bien des désagréments, notamment sur le plan financier.

Encadrement en milieu externe

Ce dernier cas de figure, inclut des conditions fort diverses de formation dont certaines peuvent s'apparenter à la recherche en équipe, d'autres relevant toutefois d'une démarche plus individualisée. On rencontre de plus en plus, à cause de l'accent mis sur le développement de partenariats entre l'université, les entreprises et divers organismes sociaux, l'utilisation de milieux externes comme

cadres de formation à la recherche ou de spécialisation complémentaire. Les lieux d'accueil couvrent alors un vaste éventail de possibilités (laboratoires, institutions à vocation sociale, firmes, dépôts d'archives, etc.) que leur grande variété rend difficile à énumérer. Il arrive qu'ils se situent à l'étranger, emboîtant le pas au mouvement généralisé vers la mondialisation.

Dans le contexte particulier de ce type d'encadrement, vous trouvez des infrastructures et des équipements spécialisés, des échantillons, des spécimens, des données immédiatement accessibles, des protocoles éprouvés qui annoncent vos futurs contextes de travail (ce milieu pourrait même devenir votre lieu de travail). Vous serez également entouré de personnels spécialisés, dont certains riches d'une longue expérience, qui peuvent vous appuyer sur les plans scientifique, professionnel et technique. Vous y serez confronté à des expériences, des pratiques et des modes d'échange motivés par une situation concrète d'apprentissage qui leur confère une urgence et une pertinence accrues. Enfin, ce type d'encadrement vous permet de vous intégrer à un milieu dont la culture et les façons de faire peuvent différer sensiblement des vôtres et vous amener à élargir vos horizons.

CERTAINS ASPECTS DE CE CONTEXTE D'ENCADREMENT DOIVENT CEPENDANT ATTIRER VOTRE ATTENTION ET VOUS INCITER À UNE GRANDE VIGILANCE

- ▲ La formation visée demande non seulement des compétences intellectuelles de haut niveau mais aussi des *habitus* pédagogiques et des disponibilités qui permettent d'opérer de manière adéquate et responsable. Assurez-vous que vous comprenez la tradition de collaboration qui existe entre vos deux milieux d'attache et les exigences particulières qui y sont liées. Ces questions se font particulièrement pressantes quand vous devez séjourner hors du pays.
- ▲ Il arrive aussi que les intérêts du milieu externe entrent en conflit avec les exigences de l'encadrement étudiant. La somme et la nature du travail qui vous est demandé ne devraient pas vous distraire de votre projet de formation auquel ils doivent d'abord et avant tout contribuer. Informez-vous bien des questions relatives à la propriété intellectuelle, à la liberté d'expression et au droit de diffusion de vos résultats de recherche en prenant conscience que, dans certains milieux externes, la production du savoir se traduit souvent en termes de « gros sous » ou d'enjeux sociopolitiques lourds.
- ▲ Le passage dans un milieu externe, surtout si ce dernier se situe à l'étranger, ne devrait pas entraîner une prolongation indue de vos études; c'est une conséquence possible à surveiller.

Modalité de rédaction du mémoire et de la thèse

Enfin, vous aurez à considérer l'opportunité de rédiger votre mémoire ou votre thèse de manière conventionnelle ou par articles. Encore ici, il n'y a pas de réponse simple, et le choix de l'alternative la plus heureuse repose en grande partie sur les pratiques de votre unité en la matière, sur votre sujet de recherche, qui peut mieux se prêter à une alternative rédactionnelle qu'à l'autre, et sur vos propensions personnelles et vos projets de carrière. Votre directeur de recherche est la personne la mieux à même de vous conseiller sur cette question.

Concernant la rédaction de mémoires ou de thèses par articles, la FESP propose un cadre général et laisse le soin des détails aux directions d'unités et aux comités d'études supérieures en fonction des normes scientifiques et des traditions qui sont propres à leur champ disciplinaire. Vous pouvez prendre connaissance du cadre général proposé par la FESP dans le [Guide de présentation des mémoires et des thèses](#).

Une fois cette dernière question réglée, vous êtes maintenant fin prêt à entreprendre la réalisation de votre mémoire ou de votre thèse. Mais d'abord, il faut vous assurer d'avoir complété votre plan global d'études avec votre directeur de recherche.

Le plan global d'études de la FESP

Le plan global d'études de la FESP est obligatoire pour les étudiants inscrits à la maîtrise de recherche et au doctorat depuis le trimestre d'automne 2013. Il fait l'objet de l'article 1.18 qui en identifie ses composantes essentielles : « Le plan global d'études d'un étudiant comprend l'ensemble de ses cours, son projet de recherche, le calendrier de ses activités et les modalités de son inscription. » (RP-FESP art. 1.18).

Le plan global d'études consiste en fait en une liste ordonnée des principales activités de formation qui marqueront votre cheminement dans le programme d'études que vous avez choisi. Il vous permet d'avoir une meilleure vue d'ensemble des étapes à franchir, et par conséquent, une identification plus claire des moments charnières et la possibilité de bien s'y préparer en mettant mieux à profit la supervision de votre directeur de recherche.

Le Règlement pédagogique de la FESP prévoit également que vous devez compléter votre plan global d'études en collaboration avec votre directeur de recherche avant la fin de votre premier trimestre d'inscription et que vous pouvez par la suite le modifier lors de votre inscription à chaque trimestre en fonction des circonstances nouvelles susceptibles d'affecter votre cheminement. Pour la maîtrise de recherche, ces dispositions sont prévues aux articles 78 et 79 :

78. Soumission du plan global d'études

Au cours du premier trimestre dans le programme, l'étudiant doit soumettre un plan global d'études (selon l'article 1.18 du présent règlement). Ce plan doit être établi en collaboration avec le directeur de recherche lorsque celui-ci est nommé et doit être approuvé par le doyen.

79. Modification du plan global d'études

L'étudiant qui désire modifier son plan global d'études doit le faire au moment de l'inscription trimestrielle. Le nouveau plan global d'études doit être approuvé par le doyen après consultation du directeur de recherche.

Les articles 107 et 108 prévoient les mêmes dispositions pour le doctorat professionnel (ex. D. PSY) et le doctorat de recherche (Ph. D.).

Afin de faciliter la tâche de l'étudiant et du directeur de recherche, la FESP a produit un gabarit de plan global d'études qui comprend les informations de base identifiées dans l'article 1.18 du Règlement pédagogique de la FESP, ainsi qu'un guide d'application. Ces [documents](#) sont disponibles dans le site Web de la FESP.

Avant de remplir l'un de ces gabarits, consultez d'abord le responsable de votre programme d'études ou le responsable des études supérieures de votre unité, car plusieurs d'entre elles, dans la foulée de cette innovation, ont mis en place leur propre plan global d'études, mieux adapté aux particularités de leur discipline et surtout, beaucoup plus complet et détaillé que les gabarits de base proposés par la FESP.

En effet, le plan global d'études adopté par les unités consigne bien sûr toutes les informations de base sur le cheminement dans le programme d'études; soit la scolarité, les cours en surplus éventuellement à faire, les formations, stages en laboratoire ou déplacements pour l'étude de documents en bibliothèque ou visites de collections privées. On peut également y retrouver les ententes concernant le financement, l'environnement de travail, les règles de propriété intellectuelle. Dans ce sens, vous devez également consulter la politique institutionnelle sur [la propriété intellectuelle](#). Enfin, presque tous les plans d'études élaborés par les unités demandent une mise à jour annuelle du curriculum vitae de l'étudiant, de façon à se donner une mesure supplémentaire de sa progression par ses activités académiques et ses réalisations scientifiques.

Il est donc important que vous complétiez ce document dès votre premier trimestre de scolarité avec votre directeur de recherche, car le plan global d'études permet l'atteinte d'un double objectif indispensable pour la réussite de votre collaboration : mieux baliser votre cheminement avec des étapes et des échéances bien déterminées et expliciter au maximum les règles du jeu de l'interaction entre vous et votre directeur de recherche. Dans cette perspective, le plan global d'études :

- ▲ Facilite la programmation et le déroulement des rencontres entre le directeur de recherche et vous;
- ▲ Favorise les actions proactives de part et d'autre;
- ▲ Offre un meilleur cadre pour une évaluation adéquate de la progression du travail et la détermination des correctifs nécessaires au besoin;
- ▲ A un effet facilitateur pour la prévention des conflits et leur règlement, le cas échéant.

Le financement des études

La question du financement des études a été brièvement abordée dans le développement précédent portant sur la plan global d'études, mais il s'agit d'une problématique importante sur laquelle il convient de revenir plus en détail.

Une caractéristique fondamentale de la maîtrise de recherche et du doctorat est qu'il s'agit d'études qui durent dans le temps : idéalement deux ans pour la maîtrise et quatre à cinq pour le doctorat. Il s'agit dans les deux cas d'une longue période pour laquelle il convient de bien planifier le financement, car l'obligation d'un travail à l'extérieur trop important est une cause majeure de la prolongation de la durée ou de l'abandon des études pour ces programmes.

Il s'agit donc d'une question qu'il serait important de discuter avec votre directeur de recherche, afin de déterminer, dans un premier temps, s'il dispose de fonds de recherche à partir desquels il pourrait vous soutenir par l'intermédiaire d'une bourse ou d'un auxiliaire de recherche, à tout le moins pour la première année. De votre côté, vous devez prendre les informations nécessaires pour présenter des demandes dans les concours de bourses auxquels vous êtes admissible et avez le maximum de chances d'être financé. Afin de vous assister dans cette tâche, la FESP met à votre disposition dans son site Web tout un ensemble d'informations de première main sur les [bourses](#). Tout d'abord, un lien vers le répertoire institutionnel des bourses d'études, qui comprend un moteur de recherche vous permettant d'interroger la base de données en fixant certains critères en fonction de votre profil spécifique. Ensuite un répertoire structuré des bourses gérées par la FESP et un calendrier annuel des principaux concours avec les dates butoirs pour la présentation des demandes. Enfin, dans le but de vous aider à bien monter votre dossier de candidature, la FESP a préparé un document synthèse sur les stratégies gagnantes pour la préparation des demandes de bourses. La Faculté offre également plusieurs fois par année, pour ceux qui souhaitent aller plus dans le détail, le cours de 1 crédit PLU 6153 « Préparation d'une demande de bourse »

auquel vous pouvez vous inscrire auprès de la TGDE aux études supérieures de votre unité.

Il existe également les bourses qui sont gérées par la FESP; soit les bourses de passage accéléré et d'accès direct au doctorat (bourses A et B), les bourses d'exonération des droits majorés de scolarité pour les étudiants étrangers (Bourse C) et les étudiants canadiens (Bourse D), les bourses de fin d'études et les bourses de maternité.

Consultez régulièrement le site Web de la FESP où vous trouverez toutes les informations mises à jour régulièrement sur les concours de bourses et les occasions de financement qui peuvent se présenter. Et n'oubliez pas qu'un financement adéquat de vos études augmente d'autant vos chances de les compléter avec succès et dans un délai raisonnable.

Le comité de parrainage

Le Comité de parrainage ne fait pas l'objet d'une obligation réglementaire, comme dans le cas du plan global d'études. Il a cependant été adopté de manière officielle par toutes les unités de la Faculté de médecine et par plusieurs autres unités de l'Université.

Cet outil a pour but « d'élargir » la direction de recherche de l'étudiant à certains moments clés de son cheminement. Encore ici, les formules peuvent varier légèrement d'une unité à l'autre, mais les termes de base du fonctionnement de ces instances sont foncièrement les mêmes. Le modèle proposé par la Faculté de médecine sera utilisé comme référence dans le cadre de ce document.

Ainsi, au niveau de la maîtrise, un parrain est attribué à l'étudiant et au doctorat, un Comité de trois professeurs, quatre lorsqu'il s'agit d'une codirection; le directeur de recherche et le codirecteur éventuel en font partie.

Vous devez être d'accord avec le choix du parrain à la maîtrise et des membres du Comité de doctorat, qui sont désignés par le Comité d'études supérieures au plus tard 3 mois après votre inscription.

Le rôle du parrain et du Comité de parrainage est de veiller à votre progression et à votre bon cheminement dans votre programme d'études. Ces instances se réunissent au minimum une fois par année en votre présence et à une fréquence plus élevée si vous le demandez ou si vous vous trouvez en difficulté. Dans le cas du parrain à la maîtrise, la rencontre annuelle peut avoir lieu en la présence ou en l'absence du directeur de recherche.

Lors de la réunion annuelle, ou de toute autre rencontre demandée ou nécessaire en cours d'année, le parrain et le Comité de parrainage doivent produire un

rapport écrit qui doit être remis au Comité d'études supérieures dans les trois semaines qui suivent la réunion. Ce rapport est versé à votre dossier.

Enfin, le directeur de recherche, à la maîtrise ou au doctorat, doit vous évaluer deux fois par année en remplissant une fiche élaborée à cette fin par la direction de la Faculté. Cette fiche, signée par vous, doit être remise au parrain ou au Comité de parrainage, qui en discute le contenu lors de la rencontre annuelle.

Il est évident que les unités qui utilisent le comité de parrainage ont également adopté un plan global d'études particulièrement étoffé, celui-ci servant de base dans les rencontres avec vous, dans le but d'obtenir des résultats optimaux quant à vos chances de réussite dans le programme d'études. Le couplage du plan global d'études et du comité de parrainage permet en effet un diagnostic précoce de problèmes éventuels et une mise en place sans délai de correctifs appropriés.

Le développement des habiletés professionnelles

Les programmes de recherche aux études supérieures permettent d'acquérir de solides bases disciplinaires, un sens critique constructif ainsi que de l'autonomie et de la créativité en recherche. À la maîtrise, en vue de démontrer une bonne compréhension et d'apporter une contribution modeste aux enjeux de la recherche dans sa discipline. Au doctorat, dans la perspective de l'acquisition d'une autonomie intellectuelle plus grande et d'une contribution beaucoup plus significative à son champ disciplinaire.

La qualité des programmes et la compétence du corps professoral institutionnel permettront l'atteinte de ces objectifs académiques, qui devront cependant être complétés de formations pour le développement des habiletés professionnelles.

Le marché de l'emploi est en effet plus compétitif et exigeant que jamais. De plus, une proportion toujours croissante de finissants du doctorat seront appelés à faire carrière dans l'entreprise privée, les agences et ministères gouvernementaux ou les grandes organisations nationales et internationales.

Fraîchement sorti d'un laboratoire, où vous avez réalisé vos travaux de recherche de maîtrise ou de doctorat, êtes-vous bien outillé pour faire face à une situation d'emploi qui vous amènera à gérer un budget, diriger des employés, rédiger des notes de service et donner des entrevues aux médias ?

La qualité de la formation disciplinaire est indispensable dans les programmes de recherche aux études supérieures, mais doit maintenant être assortie de compléments de formation afin de permettre un transfert efficace des connaissances acquises en situation d'emploi.

Se basant sur les neuf domaines de compétence identifiés par l'Association canadienne des études supérieures ([ACES/CAGS](#)), la FESP a élaboré un ensemble

de cours de 1 crédit dont le sigle est IPR, pour « insertion professionnelle ». Ces cours sont destinés aux étudiants de la maîtrise de recherche, du doctorat et aux stagiaires postdoctoraux. Voici quelques exemples de cours IPR :

- IPR 7000 École d'été doctorale et postdoctorale
- IPR 7001 Entrevue avec les médias
- IPR 7002 Réseautage professionnel en ligne
- IPR 7003 Gestion de projet
- IPR 7004 Préparer une demande de financement
- IPR 7005 Rédaction administrative
- IPR 7006 Éthique et propriété intellectuelle en milieu professionnel
- IPR 7007 Intégration des TIC1 en milieu professionnel
- IPR 7008 Gestion du temps

Certains cours PLU centrés sur la communication font également partie de cette banque de cours :

- PLU 6054 Communication scientifique écrite
- PLU 6055 Communication scientifique orale 1
- PLU 6065 Communication scientifique orale 2 - vulgarisation scientifique

D'autres activités de développement des habiletés professionnelles sont également organisées par la FESP, comme par exemple des activités de réseautage, des présentations thématiques, les journées Études supérieures et projet emploi ou des groupes de recherche d'emploi. L'ensemble de ces activités et leur horaire dans l'année académique sont regroupés sous la bannière [Les Saisons de la FESP](#) ; nous vous invitons à consulter régulièrement le site Web. Chaque étudiant en accord avec son directeur de recherche devrait se donner le complément de formation nécessaire à l'atteinte de ses objectifs professionnels en fonction des particularités de votre discipline.

Les moments à risque

Un bon directeur de recherche, un sujet qui vous motive, un milieu d'encadrement approprié, un plan global d'études bien complété, un profil de développement professionnel et un bon financement : vous voilà enfin muni de toutes les cartes gagnantes pour espérer légitimement mener à terme le projet d'études supérieures qui vous tient à cœur. Pourtant, à cause de sa durée dans le temps, votre démarche peut s'avérer vulnérable aux changements de rythmes et de conditions de travail qui balisent votre cheminement. Ne vous retardez pas dès le départ, en hésitant trop sur la délimitation de votre sujet de recherche ou sur le choix de votre directeur de recherche ou en repoussant l'échéancier de votre examen de synthèse. Il vous faut être particulièrement attentif aux moments qui, suivant les exercices plus encadrés que constituent les cours/séminaires et les épreuves de l'examen de synthèse, vous renvoient à une pratique plus solitaire :

période de dépouillement des écrits, de cueillette des données, débuts de rédaction, etc. Un directeur peut paraître se désintéresser de ces zones grises où vous êtes encore incapable de produire des résultats tangibles, vérifiables et où les échanges se maintiennent au niveau des généralités. N'hésitez pas à demander des rendez-vous, ne fût-ce que pour énoncer vos difficultés et valider l'efficacité de vos méthodes de travail. Mettez rapidement à l'épreuve la dynamique qui va présider à toute la période de rédaction et de correction en soumettant un premier travail écrit. La manœuvre vous permettra de rectifier rapidement le tir et d'éviter les mauvaises surprises.

Sachez bien vous entourer. Qu'elles se structurent sur le mode formel du groupe de travail ou qu'elles dépendent de contacts plus spontanés avec vos pairs, il vous faut cultiver les relations académiques et rechercher les situations d'échanges. Faites-vous lire, entre autres, par les étudiants qui se trouvent dans la même situation que vous. Ils vous donneront une première rétroaction sur la clarté et sur le pouvoir de conviction de vos arguments. Vous découvrirez que vous n'êtes pas seul à vivre des moments de doutes et cela vous encouragera à persévérer.

Les variations de rythme qui marquent inévitablement la carrière professorale risquent d'avoir des conséquences sur votre encadrement. Informez-vous au sujet des congés et des déplacements majeurs de votre directeur de recherche. Sachez que les périodes de corrections d'examens, de demandes de subventions de recherche et de vacances, réduisent la disponibilité des professeurs. Elles sont par exemple moins propices aux nombreuses consultations intensives que la rédaction finale impose aux partenaires. Votre propre vie risque de connaître quelques bouleversements et «dérangements» imprévus pendant la longue durée de votre formation: maladie, contraintes financières et familiales, déplacements, etc. N'oubliez pas d'informer votre directeur de recherche et votre unité de tout changement significatif dans votre situation.

Une autre caractéristique de votre formation concerne la conquête de votre autonomie scientifique et professionnelle. On a constaté depuis longtemps que de former et de se former à l'autonomie n'est pas chose facile. Il vous arrivera peut-être, de devoir défendre vos positions. La qualité et la régularité de la communication que vous aurez établie avec votre directeur deviendront ici d'importance capitale. Votre capacité de discernement aussi.

Que faire en cas de problèmes... graves?

Comme nous l'avons vu dans les développements précédents, les unités de l'Université ont à cœur de se doter des meilleurs outils pour favoriser le succès de leurs étudiants à la maîtrise de recherche et au doctorat. La Faculté des études supérieures et postdoctorales a le mandat de faire une promotion active auprès des unités des meilleures pratiques en matière de balisage du cheminement étudiant, de rendre l'encadrement plus collégial et d'intervenir sur tout autre sujet susceptible d'améliorer l'utilisation optimale de nos ressources, la qualité de la formation et les conditions dans lesquelles elle s'exerce. La très grande majorité des directions de recherche aux études supérieures se déroule très bien, donnant souvent lieu à des collaborations ultérieures fructueuses et à des amitiés durables.

Cependant, des problèmes peuvent survenir. Comme l'essentiel de la direction de recherche s'actualise dans le cadre d'une relation interpersonnelle, il est possible, en dépit de la bonne volonté foncière des personnes concernées, que des obstacles de nature académique ou personnelle se dressent sur votre parcours durant la réalisation de votre mémoire ou de votre thèse. Dans tous les cas :

- ▲ Agissez promptement pour désamorcer les conflits potentiels. Ne laissez pas évoluer les situations problématiques,
- ▲ Parlez à votre directeur de recherche. Les problèmes potentiels reposent parfois sur des perceptions qui ne sont pas toujours justes.
- ▲ Parlez au responsable du Comité d'études supérieures (CES) et/ou de l'unité, ou votre Comité de parrainage, s'il y a lieu. Ces personnes peuvent régler la majorité des problèmes,
- ▲ Faites un examen de conscience. À l'Université comme dans la vie, la source des problèmes est rarement le fait d'un seul des deux partenaires.

L'application de l'ensemble de ces mesures devrait régler la très grande majorité des petits et moyens chaos susceptibles d'accidenter votre parcours comme directeur de recherche.

Si le problème que vous vivez dans le cadre de votre direction de recherche est véritablement sérieux, deux mesures s'imposent d'emblée :

- ▲ Préservez le caractère confidentiel du contentieux. Il n'est agréable pour personne de faire l'objet des bruits de corridors.
- ▲ Ne prenez pas de décision sur un coup de tête. Si le problème persiste avec gravité, évaluez bien toutes les options et prenez une décision rationnelle, dans le meilleur intérêt de tous, dans le meilleur intérêt de la réalisation de votre projet.

Ensuite, vous avez la possibilité, de même que votre directeur de recherche, de faire une demande de changement de direction à la personne responsable de votre unité. Concernant cette question, le Règlement pédagogique de la FESP prévoit les dispositions suivantes :

- ▲ À la maîtrise, l'étudiant peut demander un changement de directeur de recherche (RP-FESP art. 84) et le directeur peut demander la fin de la direction de l'étudiant (RP-FESP art. 85). Dans les deux cas, la candidature de l'étudiant prend fin si un autre directeur n'a pas été trouvé au terme du trimestre qui suit.
- ▲ Au doctorat, l'étudiant peut demander un changement de directeur de recherche (RP-FESP art. 129) et le directeur peut demander la fin de la direction de l'étudiant (RP-FESP art. 130). Dans les deux cas, la candidature de l'étudiant prend fin si un autre directeur n'a pas été trouvé au terme du trimestre qui suit.
- ▲ Tant à la maîtrise qu'au doctorat, soit dans le cas d'une cessation de direction initiée par l'étudiant ou par le directeur de recherche, le dossier de l'étudiant est transmis au Doyen de la FESP avant l'expiration du délai menant à l'exclusion. La décision du Doyen de la FESP est finale et sans appel.

Enfin, dans l'éventualité d'une situation conflictuelle où vous considérez que l'on vous cause un préjudice grave, vous pouvez soumettre votre cas à l'[ombudsman](#) de l'Université de Montréal. Par ailleurs, dans l'éventualité où vous vivez une situation conflictuelle où vous estimez que s'exerce du harcèlement à votre endroit, vous pouvez également vous adresser au [Bureau d'intervention en matière de harcèlement](#) (BIMH).

Pour conclure sur une note réjouissante!

L'ensemble de ces dispositions réglementaires et d'instances institutionnelles est donc à votre disposition en cas de besoin. Cependant, nous croyons que de la vigilance et une attention soutenue aux meilleures pratiques que nous vous avons communiquées dans ce document peuvent vous aider à surmonter les difficultés, à régler les conflits, et à vous assurer d'un cheminement serein et fructueux dans votre parcours aux études supérieures au sein de notre université.

Une maîtrise de recherche ou un doctorat constitue un temps fort de la vie adulte, une occasion d'apprendre, d'échanger, de se réaliser et de contribuer. Les défis posés actuellement par les sciences fondamentales et appliquées n'ont peut-être jamais été aussi emballants et vertigineux de toute l'histoire de l'humanité. Ceux posés à la société dans le cadre de la mondialisation, de la migration massive des populations et de l'accélération de l'interdépendance économique des nations n'ont peut-être jamais été aussi complexes et déconcertants. Et il reste nombre de penseurs, appartenant à un passé plus ou moins lointain, dont les œuvres attendent toujours une lecture qui pourrait apporter un éclairage inattendu au présent parfois trouble que nous traversons.

Comme le disait une promotion récente : « le monde a besoin de vous! ».

En guise de conclusion, nous souhaitons que vos études supérieures à l'Université de Montréal soient le lieu d'un parcours enrichissant, valorisant à la hauteur de vos espérances et de votre talent.

Annexe

Adresses des hyperliens intégrés dans le texte du guide

ACES/CAGS - rapport sur le développement professionnel des étudiants des cycles supérieurs

<http://www.cags.ca/documents/publications/working/Prof%20Skills%20Dev%20for%20Grad%20Stud%20Final%20-FRA%2008%2011%2005.pdf>

Bibliothèques

www.bib.umontreal.ca/

Bourses et soutien financier

www.fesp.umontreal.ca/fr/le-soutien-financier/bourses.html

Centre de communication écrite

www.cce.umontreal.ca/

Centre de santé et de consultation psychologique (CSCP)

www.cscp.umontreal.ca/

Centre étudiant de soutien à la réussite (CÉSAR)

www.cesar.umontreal.ca/

Cotutelle de thèses

fesp.umontreal.ca/fr/les-cotutelles-de-theses/formulaires.html

Guide de présentation des mémoires et des thèses

fesp.umontreal.ca/fileadmin/Documents/Cheminement/GuidePresentationMemoiresTheses.pdf

Plan global d'études

www.fesp.umontreal.ca/fr/le-soutien-a-la-reussite/plan-global-detudes-de-la-fesp.html

Politique sur la propriété intellectuelle

http://secretariatgeneral.umontreal.ca/fileadmin/user_upload/secretariat/doc_officiels/reglements/recherche/rech60_13-politique-universite-de-montreal-propriete-intellectuelle.pdf

Règlement pédagogique de la FESP

www.fesp.umontreal.ca/fr/le-cheminement-et-lencadrement/politiques-et-reglements.html

Les Saisons de la FESP

www.saisonsfesp.umontreal.ca/accueil/

ADMISSION

ENCADREMENT

FINANCEMENT

PERSÉVÉRANCE

RÉUSSITE