



Études supérieures et
postdoctorales

Université 
de Montréal
et du monde.

L'ENCADREMENT AUX ÉTUDES SUPÉRIEURES

GUIDE DU PROFESSEUR

MAÎTRISE ET DOCTORAT DE RECHERCHE

SEPTEMBRE 2019

L'ENCADREMENT AUX ÉTUDES SUPÉRIEURES

Guide du professeur

Septembre 2019

Table des matières

Introduction	2
Pourquoi s'adresser aux professeurs et aux chercheurs	4
« Voulez-vous être mon directeur de recherche? » Prenez le temps de réfléchir	6
Modalités de direction et contexte de l'encadrement	9
> Encadrement hors structure de recherche	
> Encadrement au sein d'une équipe	
> Encadrement en milieu externe	
Modalités de rédaction du mémoire et de la thèse	13
Le Plan global d'études des ESP	14
Le financement des études	16
Le comité de parrainage	17
Le développement des habiletés professionnelles	18
La direction et ses nombreuses ramifications	19
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 l'étudiant et le directeur de recherche, espace privé où l'institution 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 quelques fois le pire, il faut bien l'avouer. 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, le Vice-rectorat adjoint aux études supérieures et postdoctorales 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 le directeur de recherche. En définitive, cette réflexion a pour but d'informer des meilleures pratiques répertoriées en matière 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'institution.

Compte tenu des inévitables changements de perspective qu'elle implique et 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

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

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.

À l'aube de ce XXI^e siècle, l'Université de Montréal est 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'institution 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.

Pourquoi s'adresser aux professeurs et aux chercheurs?

Pourquoi produire un document de référence à l'intention des professeurs et chercheurs de notre institution sur le thème de la direction de recherche aux études supérieures ? La question se pose en fait très légitimement. Pour nos collègues professeurs et chercheurs affectés aux études supérieures, cette thématique n'a rien d'abstrait et constitue une réalité quotidienne avec laquelle ils sont très familiers et dont ils ne ressentent probablement pas un besoin pressant d'être instruits.

Ce raisonnement n'est certes pas dénué de justesse. Cependant, la familiarité avec un phénomène ne dispense pas de réfléchir sur ses fondements et la façon dont il est actualisé, et nous voyons en fait deux bonnes raisons de proposer cette réflexion à nos collègues.

Tout d'abord, justement en raison de son caractère familier, à titre de rappel de son importance dans la vie académique de notre institution. Nous l'avons souligné dans l'introduction, la direction de recherche aux études supérieures est une forme d'enseignement qui est propre et absolument unique au monde universitaire et qui se situe au cœur de la mission de l'Université de Montréal et des attentes de la société, qui a le plus grand besoin des scientifiques et érudits de très haut niveau qui graduent dans nos programmes de recherche aux études supérieures. Et ces futurs gradués, c'est à vous qu'il revient de les former dans le cadre d'un type de formation qui comporte ses grandeurs et ses misères, mais auquel on n'a jamais trouvé de substitut satisfaisant. Il nous semble donc opportun de rappeler que la direction de recherche aux études supérieures est importante :

- ▲ Parce que c'est l'un des volets majeurs de la carrière professorale, avec la recherche et la diffusion de résultats scientifiques;
- ▲ Parce que c'est l'une des tâches qui peut apporter le plus de satisfaction et de motivation dans une carrière professorale;
- ▲ Parce que c'est l'une des tâches qui peut être un puissant adjuvant à la quantité et la qualité de la recherche et de sa diffusion;
- ▲ Enfin, parce que cette tâche comporte un volet unique: elle engage à fond tant votre savoir académique que toutes les autres dimensions de votre personne.

Ensuite, en raison d'un regard rétrospectif qu'il est permis de poser sur nos façons de faire par l'intermédiaire de données quantitatives comparées qui suscitent quelques sujets de préoccupation au plan institutionnel. Les statistiques compilées au cours de la dernière décennie pour les universités du U15 montrent que l'Université de Montréal éprouve certaines difficultés. Il est donc également important de nous questionner sur nos pratiques en matière d'encadrement des

étudiants aux études supérieures :

- ▲ Parce que du point de vue des taux de diplomation, d'attrition et de la durée des études, l'Université de Montréal accuse un retard d'environ 15% par rapport à la moyenne observée pour les universités membres du U15;
- ▲ Parce que cet écart peut être attribuable à de nombreux facteurs, mais il est certain que nos pratiques concernant l'encadrement des étudiants aux cycles supérieurs en font partie;
- ▲ Parce qu'enfin, même si les principes de base demeurent assez constants, le « monde » change et qu'il faut s'adapter, dans la mesure de nos moyens et dans le respect de notre mission institutionnelle aux nouvelles réalités (ex. mode de production et de diffusion des savoirs, exigences institutionnelles, professionnelles, sociétales...).

Bien sûr, les comparaisons à caractère purement quantitatif entre institutions gomment de nombreux facteurs qualitatifs importants, et il est possible que certains de ceux-ci concernant, par exemple, la façon dont nous sommes financés ou notre bassin de recrutement étudiant, puissent expliquer en partie cet écart. Cependant, il n'en demeure pas moins que cet écart est constant depuis plus d'une décennie, et que certaines données quantitatives plus fines, et portant notamment sur la durée des études et l'attrition, pointent de manière assez directe vers un questionnement de nos pratiques en matière d'encadrement étudiant.

Enfin, le « monde » change et il est tout à fait normal que les grandes institutions soient toujours un peu en décalage par rapport à l'évolution sociale. On a beaucoup réfléchi sur le thème de l'encadrement des étudiants aux cycles supérieurs dans le passé et on le fera sans doute encore tant qu'il y aura des universités. L'Université de Montréal (UdeM) a accéléré le pas au cours des dernières années pour mieux faire correspondre ses structures et son fonctionnement aux attentes et aux besoins de la société. Mais cette société évolue au grand galop et est marquée de profondes transformations récentes, notamment en ce qui touche la production et la transmission du savoir. Il n'est pas question ici de se lancer dans des entreprises cosmétiques superficielles et inconsidérées, mais de proposer une réflexion visant à une utilisation plus optimale de nos ressources, à faire la promotion de bonnes pratiques et celles d'innovations récentes qui nous semblent aller dans le sens d'une plus grande adéquation aux besoins des étudiants, des collègues et des unités, et ce dans le respect des valeurs et de la mission institutionnelles.

En définitive, de comprendre ces principes et de les adapter à chaque situation spécifique que vous rencontrez, conditionnent les résultats obtenus.

**« Voulez-vous être mon directeur de recherche? »
Prenez le temps de réfléchir !**

[Le Règlement pédagogique des ESP](#) fixe un délai à l'étudiant qui s'inscrit dans un programme d'études de recherche de votre unité pour trouver un directeur de recherche à la maîtrise ou au doctorat.

- ▲ À la maîtrise, au plus tard avant la fin du premier trimestre (RP-ESP art. 83).
- ▲ Pour le doctorat, de préférence avant l'admission (RP-ESP art. 128 A) et au plus tard avant la fin du deuxième trimestre (RP-ESP art. 128 B)

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

Il est également à noter que pour plusieurs unités, le choix d'un directeur de recherche fait partie du processus d'admission et que ce choix doit avoir été déterminé avant que le candidat n'ait été admis au programme d'études. Il s'agit là d'une bonne pratique qui permet d'harmoniser le processus d'admission aux ressources de l'unité et également d'éviter d'éventuels malentendus.

Un premier point sur lequel il convient d'attirer l'attention dans ce développement est le suivant : bien que la direction d'étudiants aux études supérieures fasse partie des quatre volets de la carrière professorale (volet de l'enseignement), vous n'êtes pas tenu d'accepter tous les étudiants qui vous demandent de les diriger.

Il est évident que le premier réflexe d'un collègue sollicité pour une direction de recherche est de se montrer accueillant face à l'étudiant. Cependant, dans le meilleur intérêt de tous, il convient de s'interroger soi-même sur son degré de disponibilité ainsi que sur les motivations et les capacités de la personne qui vous adresse cette demande.

- ▲ Il faut toujours d'abord penser simultanément au meilleur intérêt de l'étudiant et au meilleur emploi de votre expertise et de vos compétences. Êtes-vous en mesure de lui apporter la meilleure direction possible ?
- ▲ À moins de connaître déjà très bien un étudiant (ex. son potentiel, ses intérêts de recherche, ses réalisations...), il n'est pas recommandé d'accepter « sur le champ » une direction de recherche.
- ▲ À moins d'avoir des raisons sérieuses et qui soient bien explicitées, il n'est pas recommandé non plus de refuser « sur le champ » une direction de recherche.
- ▲ La pratique considérée comme la meilleure est d'aménager un espace de dialogue ouvert avec l'étudiant avant d'arriver à l'acceptation ou au refus éventuel d'une direction de recherche.

Dans le cadre de la réflexion que vous avez à mener, voici quelques principes de base qu'il est déterminant de considérer avant de prendre une décision.

- ▲ Évitez d'accepter des directions dans une spécialisation disciplinaire trop éloignée de votre propre expertise ou portant sur une problématique pour laquelle vous n'avez pas un intérêt suffisant.
- ▲ Évitez d'accepter trop de directions aux études supérieures, qui vont mener à une dispersion de vos efforts et à un suivi insuffisant des étudiants dont vous êtes responsable.
- ▲ Évaluez le degré de compatibilité entre l'étudiant et vous.
- ▲ Évaluez le potentiel d'intégration de l'étudiant à votre équipe de recherche et surtout la place qu'il pourrait occuper parmi les autres étudiants déjà sous votre direction ou sous celle de vos cochercheurs.
- ▲ Évaluez les ressources financières dont disposera l'étudiant pour compléter son programme d'études (bourses de grands organismes subventionnaires, bourse internes, contribution de vos fonds de recherche, auxiliaiats de recherche ou d'enseignement, charges de cours).

Concernant ensuite cet espace de dialogue à établir avec l'étudiant, il est important pour vous de le connaître le mieux possible avant d'accepter de le diriger dans la réalisation de sa maîtrise ou de son doctorat. Il s'agit certes d'une opération qui demande un certain temps, mais qui constitue un détour susceptible d'épargner, de part et d'autre, des embarras, des frustrations et des problèmes pouvant s'étendre sur plusieurs années. Alors n'hésitez pas à vous renseigner avant de vous engager.

- ▲ Étudiez en détail le dossier académique de l'étudiant
- ▲ Faites-lui mettre par écrit son projet de recherche.
- ▲ Rencontrez l'étudiant seul à seul et faites-lui part de votre évaluation.
- ▲ N'hésitez pas à lui poser toutes les questions nécessaires pour bien mesurer ses capacités et comprendre ses motivations.
- ▲ Présentez-lui clairement les ressources matérielles et financières dont vous disposez.
- ▲ Soyez particulièrement précis concernant vos attentes et votre façon de travailler dans le cadre d'une direction de recherche.
- ▲ Demandez à l'étudiant de préciser également quelles sont ses propres attentes.

Une fois que vous avez discuté de ces questions avec l'étudiant, il reste d'abord à établir la modalité de la direction, qui peut être réalisée par vous, comme seul directeur de recherche, en codirection, et, dans le cas du doctorat seulement, dans le cadre d'une convention de cotutelle de thèse. Peu importe la modalité de direction choisie, il faut ensuite considérer le contexte dans lequel sera réalisé cette direction, qui peut être hors structure de recherche, au sein d'une équipe ou en milieu externe. Enfin, il faut également établir la modalité de rédaction du mémoire ou de la thèse : de façon conventionnelle ou par articles.

Modalités de direction et contexte de l'encadrement

Il n'y a pas ici de réponse simple pour la modalité de direction et une décision concernant les différentes alternatives possibles doit être prise dans le meilleur intérêt de l'étudiant de concert avec vous, discussion qui peut également impliquer la direction de l'unité et le Comité des 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.

Pour le doctorat seulement, 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'expertise 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 universités impliquées qui peuvent entraîner des coûts associés significatifs. 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.

C'est la façon dont vous réalisez votre propre recherche qui déterminera en grande partie le contexte dans lequel vous encadrerez vos étudiants de la manière la plus efficace. À ce chapitre, chacune des trois formes possibles évoquées précédemment appelle un certain nombre de commentaires.

Encadrement hors structure de recherche

Ce premier mode d'encadrement se rencontre le plus fréquemment, bien que non exclusivement, dans les domaines des sciences humaines et des sciences sociales. Il désigne le type de régime où, votre encadrement 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. Ce type de contexte pour l'encadrement aux études supérieures présente des avantages certains. Il peut cependant être la source de certaines difficultés, qu'il faut savoir anticiper.

- ▲ La recherche menée sous encadrement individuel paraît offrir, d'entrée de jeu, la possibilité d'un maximum d'autonomie et de souplesse à l'étudiant en formation. Dans les disciplines où la culture valorise l'individualisme dans l'exercice de la pensée critique et de l'imagination, où elle met l'accent sur les initiatives personnelles, ce type de démarche constitue déjà un entraînement à la carrière.
- ▲ En contrepartie, la recherche individualisée comporte des difficultés particulières, tant dans l'élaboration du projet, qui peut s'avérer irréaliste, que dans son achèvement dans des conditions d'isolement relatif qui risquent d'entraîner la démotivation, le découragement et ultimement l'abandon des études.

La réussite de l'encadrement hors structure de recherche dépend donc beaucoup, au-delà d'une relation réussie avec le directeur, du recours à des milieux d'échanges et d'entraide à toutes les étapes de la formation de l'étudiant. 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, que l'étudiant:

- ▲ Profite d'équipements divers mis à sa disposition par le directeur de recherche, le laboratoire ou le centre qui l'accueille;
 - ▲ Bénéficie de fonds d'opération prélevés à même les sources de financement du projet dans lequel il s'insère;
 - ▲ Tire avantage de la présence soutenue de son directeur et des autres membres de l'équipe et se trouve ainsi exposé à une diversité de modèles et de rôles;
 - ▲ Partage ses expériences et ses difficultés avec les autres étudiants;
- Participe 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;
- ▲ Se voit imposer un échéancier qui aiguillonne sa motivation et lui interdit de se laisser aller à la procrastination;
 - ▲ Trouve de nombreuses tribunes pour diffuser ses résultats;
 - ▲ Jouit de toutes les activités d'animation scientifique (passage de conférenciers, présence de chercheurs invités, etc.) qui alimentent les milieux de recherche bien établis et en font des forums d'échanges privilégiés.

L'encadrement qui s'exerce dans de telles circonstances se prête naturellement à une responsabilisation collective car l'étudiant est amené à interagir avec plusieurs personnes qui sont en mesure d'observer le déroulement de sa formation. Mais il y a aussi des problèmes particuliers liés à l'encadrement au sein des équipes de recherche et de spécialisation professionnelle. Ils ont en général trait à la tension fréquemment ressentie entre les impératifs scientifiques proprement dits et les impératifs de formation, les chercheurs très performants se méfiant des « apprentis » qui ralentissent le travail et la production des résultats, dans un contexte de compétition exacerbée.

Encadrement en milieu externe

Ce troisième type d'encadrement peut combiner à la fois à la recherche en équipe et relever d'une démarche plutôt individualisée. La formule la plus fréquente comprend un stage dont les caractéristiques peuvent être très variables en termes de durée, positionnement et fonction dans le curriculum, type de milieu d'accueil, proximité ou éloignement de l'université d'attache, etc. Mais on rencontre de plus en plus, à cause de l'accent mis sur le développement de partenariats entre l'université et les entreprises, l'utilisation de milieux externes comme cadres de formation à la recherche ou de spécialisation complémentaire. Les lieux d'accueil couvrent alors un large éventail de possibilités (laboratoires, institutions à vocation sociale, firmes, dépôts d'archive, etc.) que leur grande variété rend difficile à énumérer. Certains de ces milieux externes se situent hors du pays et reflètent la tendance actuelle à la mondialisation. On imagine aisément l'intérêt d'enrichir la formation académique, placée par définition en retrait du social (elle lui sert en quelque sorte d'antichambre ou de zone d'incubation), du supplément de « réalité » offert par le milieu externe. L'encadrement y bénéficie en effet d'un ensemble de conditions favorables que l'on peut tenter de ramener à quelques grandes composantes :

- ▲ Des infrastructures et des équipements spécialisés, des échantillons, des spécimens, des données immédiatement accessibles, des protocoles éprouvés qui annoncent le contexte de travail attendant le diplômé (dans plusieurs cas, le milieu externe risque de devenir, concrètement, le futur lieu de travail);
- ▲ Des personnels spécialisés, dont certains riches d'une longue expérience, qui peuvent exercer, auprès de l'étudiant, un nombre important de fonctions depuis le soutien technique jusqu'à l'émulation professionnelle, en passant par la codirection scientifique;
- ▲ Des expériences, des pratiques et des échanges motivés par la situation concrète d'apprentissage auxquels cette dernière confère une pertinence et une urgence accrues; des résultats aux retombées attendues et aux applications tangibles;
- ▲ Des cultures et des façons de faire dont la variété est source d'ouverture et d'enrichissement, surtout quand elles embrassent un horizon international.

On imagine tout aussi aisément quelles peuvent être les embûches au bon encadrement étudiant dans ce type de milieu. Elles tiennent beaucoup au partage des responsabilités de direction et de formation à partir de lieux d'accueil (l'Université et le milieu externe) qui peuvent s'avérer géographiquement, culturellement et idéologiquement distancés. En effet :

- ▲ La formation visée demande non seulement des compétences intellectuelles et professionnelles de haut niveau mais aussi des **habitus pédagogiques** et des disponibilités qui permettent d'opérer de manière adéquate et responsable. L'encadrement dans le milieu externe ne peut s'effectuer avec profit que si les membres de l'institution académique possèdent une bonne connaissance de ce milieu, entretiennent des contacts soutenus avec lui et exigent des ententes fermes sur la nature et sur les objectifs de la démarche envisagée aussi bien sur la distribution des responsabilités.
- ▲ Il arrive aussi que les intérêts du milieu externe entrent en conflit avec les objectifs de formation et les exigences de l'encadrement étudiant. La somme et la nature du travail demandé pourraient entre autres distraire l'étudiant de son projet de formation, surtout quand elles s'accompagnent de suppléments de rémunération, d'offres de contrats et occasionnellement de postes. Les causes d'abandon des études, dans ce type de cheminement, sont souvent imputables à des offres de ce genre.

Modalité de rédaction du mémoire et de la thèse

Enfin, vous aurez à considérer, de concert avec l'étudiant, l'opportunité que le mémoire ou la thèse soit rédigé 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 le sujet de recherche, qui peut mieux se prêter à une alternative rédactionnelle qu'à une autre, et sur les propensions personnelles de l'étudiant et ses projets de carrière. Le directeur de recherche est la personne la mieux à même de conseiller l'étudiant sur cette question.

Concernant la rédaction de mémoires ou de thèses par articles, les Études supérieures et postdoctorales (ESP) proposent un cadre général et laisse le soin des détails aux directions d'unités et aux comités des 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 les ESP aux pages 15 à 20 du document [Guide de présentation des mémoires et des thèses](#).

Une fois cette dernière question réglée, vous êtes maintenant fin prêt à prendre une décision éclairée concernant l'éventuelle direction de recherche de l'étudiant

qui sollicite votre expertise et advenant qu'elle soit favorable, de remplir avec lui son Plan global d'études.

Le plan global d'études des ESP

Le plan global d'études des ESP 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 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-ESP art. 1.18).

Le plan global d'études consiste en fait en une liste ordonnée des principales activités de formation qui marqueront le cheminement de l'étudiant dans son programme d'études. Il 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 du directeur de recherche.

Le Règlement pédagogique des ESP prévoit également que l'étudiant doit compléter son plan global d'études en collaboration avec son directeur de recherche avant la fin de son premier trimestre d'inscription et qu'il peut par la suite le modifier lors de son inscription à chaque trimestre en fonction des circonstances nouvelles susceptibles d'affecter son 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, les ESP ont produit un gabarit de plan global d'études qui comprend les informations de base identifiées dans l'article 1.18 du Règlement pédagogique des ESP, ainsi qu'un guide d'application. Ces [documents](#) sont disponibles dans le site Web des ESP.

Il est possible que votre unité ait mis en place son propre Plan d'études, mieux adapté aux particularités de votre discipline et surtout, beaucoup plus complets et détaillés que les gabarits de base proposés par les ESP.

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; 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, le directeur de recherche devrait 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.

Vous êtes donc invité instamment à remplir ce Plan global d'études avec les étudiants que vous dirigez à la maîtrise de recherche et au doctorat, car le Plan global d'études permet l'atteinte d'un double objectif indispensable : mieux baliser le cheminement de l'étudiant avec des étapes et des échéances bien déterminées et expliciter au maximum les règles du jeu de l'interaction entre l'étudiant et son 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 l'étudiant;**
- ▶ **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 les étudiants que vous dirigez, afin de vous assurer qu'ils disposent des fonds nécessaires et du même coup pour évaluer comment vous pourriez contribuer à leur financement à partir de vos fonds de recherche, ne serait-ce que pour la première année. De son côté, l'étudiant doit prendre les informations nécessaires pour présenter des demandes dans les concours de bourses auxquels il est admissible et où il a le maximum de chances d'être financé. Afin de l'assister dans cette tâche, les ESP mettent à sa 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 du profil spécifique de l'étudiant. Ensuite un répertoire structuré des bourses gérées par les ESP et un calendrier annuel des principaux concours avec les dates butoirs pour la présentation des demandes. Enfin, dans le but de l'aider à bien monter son dossier de candidature, les ESP ont préparé un document synthèse sur les stratégies gagnantes pour la préparation des demandes de bourses. Les ESP offrent 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 l'étudiant peut s'inscrire auprès de la TGDE aux études supérieures de votre unité.

Il existe également les bourses qui sont gérées par les ESP; 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.

Les étudiants que vous dirigez devraient consulter régulièrement le site Web des ESP, où ils trouveront 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 des études augmente d'autant pour l'étudiant les 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.

L'étudiant doit 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 l'inscription de l'étudiant.

Le rôle du parrain et du Comité de parrainage est de veiller à la progression de l'étudiant et à son bon cheminement dans son programme d'études. Ces instances se réunissent au minimum une fois par année en présence de l'étudiant, et à une fréquence plus élevée si l'étudiant le demande ou s'il se trouve 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 au dossier de l'étudiant.

Enfin, le directeur de recherche, à la maîtrise ou au doctorat, doit évaluer l'étudiant deux fois par année en remplissant une fiche élaborée à cette fin par la direction de la Faculté. Cette fiche, signée par l'étudiant, 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 l'étudiant, dans le but d'obtenir des résultats optimaux quant à ses 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 et de la créativité. À la maîtrise, en vue de démontrer une bonne compréhension et d'apporter une contribution modeste aux enjeux de la recherche de sa discipline. Au doctorat, dans la perspective de l'acquisition d'une autonomie intellectuelle plus grande et d'une contribution 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.

En effet, le marché de l'emploi est 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 il a réalisé sa recherche doctorale, que fera le finissant en situation d'emploi qui doit 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 également 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 compétences identifiés par l'Association canadienne des études supérieures ([ACES/CAGS](#)), les ESP ont 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 les ESP, comme par exemple des activités de réseautage, des

présentations thématiques, les journées Études supérieures et 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 des ESP](#) ; nous vous invitons à consulter régulièrement le site afin de conseiller efficacement les étudiants que vous dirigez dans le choix des formations d'appoint nécessaires à l'atteinte de leurs objectifs professionnels en fonction des particularités de votre discipline.

La direction et ses nombreuses ramifications : quelques stratégies

Une fois l'entente convenue pour accepter la direction, le sujet de recherche déterminé ainsi que la modalité de la direction, la forme de rédaction du mémoire ou de la thèse, complété le Plan global d'études et réglé la question du financement. Une fois le Plan global défini et accepté, il reste maintenant à réaliser l'essentiel de l'entreprise, soit le cheminement qui conduira au dépôt du mémoire ou de la thèse.

Pour cette part congrue du travail à réaliser, de bonnes pratiques éprouvées méritent d'être rappelées.

- ▲ Aidez l'étudiant à « nucléariser » sa problématique de recherche afin de lui en faciliter le traitement.
- ▲ Entendez-vous avec lui sur un plan de travail écrit, comportant des étapes clairement identifiées et situées dans le temps.
- ▲ Rencontrez-le à une fréquence régulière, définie entre vous, et évitez le plus possible le report des rencontres.
- ▲ Prévenez l'étudiant de votre indisponibilité durant certaines périodes de l'année académique particulièrement chargées (rédaction de demandes de subventions, corrections d'examens intra ou finaux) ainsi que durant vos absences pour des motifs académiques ou personnels.
- ▲ Ayez des attentes réalistes.
- ▲ Montrez-vous encourageant.
- ▲ Dans vos commentaires, soyez honnête, mais respectueux.

Il importe notamment de ne jamais oublier que les étudiants sous votre direction sont en processus de formation, et qu'en dépit de votre emploi du temps chargé, il faut faire preuve de patience à leur endroit et les accompagner de façon suivie dans leur cheminement.

- ▲ Faites des commentaires constructifs, qui vont aider l'étudiant à comprendre certaines lacunes de son travail et à y remédier.
- ▲ Expliquez à fond les approches théoriques ou les méthodes d'analyse que l'étudiant doit utiliser. Vérifiez bien sa compréhension de ces différents aspects. Donnez-lui toutes les informations bibliographiques dont il peut avoir besoin.
- ▲ Apportez un soin particulier à la préparation de l'examen de synthèse pour vos étudiants au Ph. D. Il s'agit d'une épreuve particulièrement difficile à passer pour la majorité des candidats.
- ▲ Réagissez le plus rapidement possible lorsqu'il vous remet des documents écrits. Informez-le s'il y aura un délai prolongé.
- ▲ Assurez-vous que le mémoire ou la thèse sont du niveau attendu avant de donner le feu vert pour le dépôt.

Enfin, diriger un étudiant aux études supérieures, ce n'est pas que de l'accompagner de façon étroite dans la réalisation du mémoire ou de la thèse, c'est également l'initier et l'introduire au monde académique et professionnel plus large que sa discipline et son champ de spécialisation.

- ▲ Encouragez l'étudiant à assister à des rencontres scientifiques et à faire des présentations sur des tribunes adéquates pour son niveau de formation.
- ▲ Encouragez l'étudiant à participer aux rencontres de groupes de recherche pertinents, à s'inscrire à des forums de discussion scientifique et à adhérer aux associations savantes qui lui permettront de développer des réseaux de contacts.
- ▲ Encouragez l'étudiant à publier ses résultats de recherche dans des publications adéquates à son niveau de formation.
- ▲ Aidez-le, si pertinent, à mieux connaître son futur milieu professionnel, en lui indiquant des personnes ressources, des associations, des publications pertinentes ou des événements importants.

Il importe finalement de souligner deux dimensions supplémentaires de la direction d'étudiants aux études supérieures.

Tout d'abord, la période de rédaction, et plus particulièrement au doctorat, est celle où les étudiants sont le plus vulnérables et le plus à risque de « décrocher ». Le travail soutenu sur l'explicitation écrite de points de détail peut amener l'étudiant à s'égarer et à perdre de vue l'essentiel de sa problématique. L'isolement nécessaire à cette phase cruciale de la réalisation du projet peut également entraîner une démotivation, voire même de la dépression, et une

difficulté ponctuelle sur un point précis peut bloquer le processus de rédaction de façon durable. Il est donc particulièrement important pour le directeur de se montrer vigilant durant cette phase critique et de mettre en œuvre tous les moyens qui sont à sa disposition pour aider l'étudiant à garder le cap sur l'objectif ultime de son projet, qui est le dépôt du mémoire ou de la thèse dans un délai raisonnable.

Ensuite, la réalisation d'un projet de recherche aux études supérieures requiert plusieurs compétences, à actualiser et à acquérir, par les étudiants qui s'y engagent et qui travailleront sous votre direction. Dans la majorité des cas, ces candidats présenteront certaines lacunes plus ou moins importantes dans des habiletés périphériques ou instrumentales. Dans les meilleures pratiques, on considère que le directeur de recherche doit consacrer l'essentiel du temps qu'il passe avec l'étudiant à assurer auprès de celui-ci la direction intellectuelle indispensable à la réalisation du projet et il n'est pas recommandé qu'il prenne sur lui de suppléer à ces lacunes. Il convient plutôt de diriger l'étudiant vers les nombreux services institutionnels, qui sont là pour ça!

- ▲ 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 : [Visitez la section Aide à l'apprentissage du site web des Services à la vie étudiante](#)
- ▲ Déprime, anxiété intense, détresse... : [Visitez la section Santé et bien-être du site web des Services à la vie étudiante \(SVÉ\)](#)

Que faire en cas de problèmes... graves?

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 durant la réalisation d'une direction de recherche. Dans tous les cas :

- ▲ Agissez promptement pour désamorcer les conflits potentiels. Ne pas laisser évoluer les situations problématiques,
- ▲ Parlez à votre étudiant. Les problèmes potentiels reposent parfois sur des perceptions qui ne sont pas toujours justes,
- ▲ Discutez le problème avec le responsable du Comité d'études supérieures (CES) et/ou de l'unité, ou le 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 d'une 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, et sans oublier celui de l'étudiant et de la réalisation de son projet.

Ensuite, vous avez la possibilité, de même que l'étudiant, de faire une demande de changement de direction de recherche à la personne responsable de votre unité.

Concernant cette question, le Règlement pédagogique des ESP prévoit les

dispositions suivantes :

- À la maîtrise, l'étudiant peut demander un changement de directeur de recherche (RP-ESP art. 84) et le directeur peut demander la fin de la direction de l'étudiant (RP-ESP 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-ESP art. 129) et le directeur peut demander la fin de la direction de l'étudiant (RP-ESP 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.

Dans l'éventualité où l'étudiant n'arrive pas à trouver une autre direction de recherche, le Règlement pédagogique des ESP prévoit la disposition suivante :

- 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 **Vice-recteur adjoint aux ESP** avant l'expiration du délai menant à l'exclusion. La décision du **Vice-recteur adjoint aux ESP** 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 du respect de la personne](#).

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 comme directeur de recherche.

Une maîtrise de recherche ou un doctorat constitue un temps fort de la vie adulte de vos étudiants, une occasion d'apprendre, d'échanger, de 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.

En tant que membres du corps professoral de notre université, vous avez le privilège d'être des acteurs de premier plan dans la formation de la relève aux études supérieures, d'être les passeurs qui permettront à la génération d'aujourd'hui d'acquérir les savoirs de haut niveau nécessaires pour relever les nombreux défis qui attendent la société de demain.

En guise de conclusion, nous vous souhaitons des directions de recherche valorisantes et stimulantes, qui, au terme de votre carrière, vous laisseront la conviction d'avoir pleinement contribué à l'édification du monde de demain.

Annexe

Adresses des hyperliens intégrés dans le texte du guide

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

<https://cags.ca/cgps/>

Bibliothèques

www.bib.umontreal.ca/

Financement et bourses

<http://esp.umontreal.ca/ce-quit-faut-savoir/financement/bourses/>

Service à la vie étudiante - Soutien aux études

www.vieetudiante.umontreal.ca/soutien-etudes/connaissance-francais

Service à la vie étudiante - Santé et bien être

www.vieetudiante.umontreal.ca/sante-bien-etre

Cotutelle de thèses

<https://esp.umontreal.ca/cotutelle-de-these/publications-et-formulaires/>

Guide des mémoires et des thèses

https://esp.umontreal.ca/fileadmin/esp/documents/Cheminement/CHE_GuideMemoiresTheses.pdf

Plan global d'études

<http://esp.umontreal.ca/ce-quit-faut-savoir/cheminement-et-encadrement/plan-global-detudes/>

Politique sur la propriété intellectuelle

http://secretariatgeneral.umontreal.ca/public/secretariatgeneral/documents/doc_officiels/reglements/recherche/rech60_13-politique-universite-de-montreal-propriete-intellectuelle.pdf

Règlement pédagogique des ESP

<https://secretariatgeneral.umontreal.ca/documents-officiels/reglements-et-politiques/reglement-pedagogique-des-etudes-superieures-et-postdoctorales/>

Les Saisons des ESP

www.saisonsesp.umontreal.ca/accueil/