

UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

VALORISATION DE LA TÂCHE D'ENCADREMENT  
ET MODULATION DE LA CHARGE PROFESSORALE

FACULTÉ DES ÉTUDES SUPÉRIEURES  
SEPTEMBRE 1995



## TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION .....	5
PREMIÈRE PARTIE : ÉTAT DE LA QUESTION.....	7
L'ENCADREMENT : UNE CHARGE SOUVENT SOUS-ESTIMÉE.....	7
RECONNAISSANCE DE L'ENCADREMENT : SITUATION DANS D'AUTRES UNIVERSITÉS QUÉBÉCOISES.....	10
LA SITUATION À L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL .....	11
Secteur des lettres et des sciences humaines.....	11
Secteur des sciences sociales.....	12
Secteur des sciences fondamentales et appliquées .....	14
Secteur des sciences de la santé.....	16
Constat global.....	17
SECONDE PARTIE : ACTIONS NÉCESSAIRES .....	18
RENDRE VISIBLE LA TÂCHE D'ENCADREMENT .....	18
Visibilité départementale ou facultaire .....	18
Visibilité institutionnelle.....	19
Visibilité externe.....	19
UNE VALORISATION ACADÉMIQUE .....	20
Affectation aux études supérieures.....	20
Les Conseils subventionnaires .....	21
Le Comité des promotions .....	21
Communications et publications conjointes.....	22
Les plans d'action.....	22
GESTION COLLECTIVE DE LA CHARGE D'ENCADREMENT .....	23
Répartition équitable des tâches .....	23
Modulation de la charge.....	24
Capacité d'accueil .....	25
CONCLUSION .....	25



## INTRODUCTION

*«L'accent de plus en plus marqué que l'Université de Montréal met sur les cycles supérieurs lui donne une place de choix parmi les universités québécoises et canadiennes (...). Estimant que ses étudiants sont appelés à constituer demain l'élite intellectuelle, scientifique et professionnelle de la société, l'Université juge impérieux de leur donner une formation qui les habilite à exercer un tel rôle<sup>1</sup>.»*

Seule l'université a pour mission, entre autres, la formation de chercheurs; aussi l'encadrement aux études supérieures constitue-t-il l'une des fonctions les plus importantes des professeurs d'université. C'est le corps professoral qui assume la majorité des tâches d'enseignement et d'encadrement aux cycles supérieurs et sa compétence globale permet d'atteindre les objectifs de l'énoncé de mission de l'Université. Dès lors, on n'insistera jamais assez sur la nécessité de reconnaître et de valoriser l'encadrement des étudiants de cycles supérieurs. D'autant plus que notre charge d'encadrement s'avère être l'une des plus lourdes parmi les universités canadiennes. Voyons quelques données à cet égard.

Au 1<sup>er</sup> octobre 1994, l'Université de Montréal, incluant ses deux écoles affiliées, comptait 2 776 étudiants de doctorat ainsi que 8 113 de deuxième cycle. Elle comptait également 1 956 professeurs titulaires, agrégés et adjoints. Une comparaison des ratios étudiants/professeur aux cycles supérieurs dans les universités canadiennes, tout en tenant compte de la participation de plusieurs chercheurs et professeurs de clinique à l'encadrement aux cycles supérieurs, force à conclure que le ratio étudiants/professeur à l'Université de Montréal est l'un des plus élevés au Canada.

D'autre part, l'Université a décerné, en 1993-1994, 272 doctorats de même que 2 299 diplômes de deuxième cycle. Il s'agit là du tiers de tous les diplômes de cycles supérieurs décernés au Québec au cours de cette année académique. Le ratio diplômés/professeur, aux cycles supérieurs, est également l'un des plus élevés parmi les universités canadiennes.

Entre 1986 et 1992, le nombre annuel de diplômés de doctorat a augmenté de 86,2 % à l'Université de Montréal, soit l'augmentation la plus forte parmi les

---

<sup>1</sup> L'Université de Montréal vers l'an 2000, p. 27.

principales universités canadiennes. Au second cycle, l'augmentation fut de 9,8 % au cours de la même période<sup>2</sup>. Les diplômes de maîtrise et de doctorat constituent le quart des diplômes (baccalauréat, maîtrise et doctorat) décernés annuellement<sup>3</sup>.

On réalise que la charge des professeurs aux études supérieures a non seulement augmenté au cours des dernières années mais qu'elle est aussi distribuée de façon très inégale. Si l'augmentation du nombre des étudiants dans un cours n'entraîne pas nécessairement une augmentation proportionnelle de la charge du professeur, l'augmentation du nombre d'étudiants sous la direction d'un professeur, quel que soit leur régime d'études, se traduit, par contre, par une augmentation directe de sa charge d'encadrement dans une progression arithmétique et sans l'économie d'échelle. Depuis 1980, le corps étudiant des cycles supérieurs à l'Université de Montréal a augmenté de 45 % contre une augmentation de 3 % du corps professoral. La charge d'encadrement (*tutoring*) a, pour sa part, augmenté de 8,3 % entre 1987-1988 et 1992-1993<sup>4</sup>.

Les professeurs de l'Université de Montréal consacrent environ 60 % de leurs activités de formation aux études supérieures (enseignement et *tutoring*), bien que seulement 20 % de la clientèle étudiante soit inscrite au 2<sup>e</sup> ou au 3<sup>e</sup> cycle<sup>5</sup>.

Force nous est d'admettre que la charge d'encadrement aux cycles supérieurs s'avère très lourde pour le corps professoral et que cette situation est inquiétante dans un contexte de fort taux d'abandons aux études supérieures (au printemps 1993, on notait que le tiers des cohortes d'automne 1987 et d'automne 1988 avait abandonné leurs études) et de faible diplomation en nombres absolus, particulièrement au troisième cycle (plusieurs universités nord-américaines, comptant moins d'inscriptions aux cycles supérieurs que l'Université de Montréal, diplôment en plus grand nombre)<sup>6</sup>.

Or, selon plusieurs collègues, bien qu'elle soit prise en compte, à divers degrés, par les différents comités de promotion, la charge d'encadrement ne se détache pas suffisamment des autres tâches professorales, n'est pas reconnue à sa juste valeur et, à plus forte raison, n'est pas suffisamment valorisée par l'Université. La convention collective, qui lie le SGPUM et l'Université, considère que

---

<sup>2</sup> Les voies de la consolidation, Rapport d'auto-évaluation de la FES, p. 258.

<sup>3</sup> *Ibid.*, p. 259.

<sup>4</sup> *Ibid.*, p. 127.

<sup>5</sup> *Ibid.*, p. 127.

<sup>6</sup> *Ibid.*, chap. VIII.

l'encadrement des étudiants aux cycles supérieurs n'est qu'une composante intégrée à la fonction d'enseignement. La politique institutionnelle sur la valorisation de l'enseignement n'accorde pas à l'encadrement aux cycles supérieurs l'importance souhaitée. Le Fonds de développement de l'enseignement, les prix d'excellence en enseignement ainsi que le prix de la pédagogie ne tiennent pas beaucoup compte du volet encadrement de la tâche professorale. La collation solennelle des grades, qui doit être la fête des études supérieures à l'Université, devrait, en plus d'honorer les lauréats des prix d'excellence en enseignement, honorer les directeurs de recherche, notamment ceux qui ont dirigé les thèses ayant mérité des prix importants.

Dans ce texte, nous essaierons de voir comment l'encadrement aux cycles supérieurs pourrait être davantage reconnu puis valorisé et comment il pourrait être pris en compte dans une politique de répartition des tâches et de modulation de la charge professorale. Nous ferons état, par secteur disciplinaire, des pratiques actuelles en la matière, en comparaison avec les pratiques ou les politiques implantées dans d'autres universités québécoises, puis nous dégagerons quelques pistes d'action. Notre objectif est de proposer aux assemblées départementales ou facultaires, un cadre de réflexion pour une plus grande visibilité des tâches d'encadrement, une valorisation académique de l'encadrement ainsi qu'une gestion collective de la charge globale d'encadrement.

## PREMIÈRE PARTIE : ÉTAT DE LA QUESTION

### L'ENCADREMENT : UNE CHARGE SOUVENT SOUS-ESTIMÉE

L'objectif premier des études de maîtrise et de doctorat est de former des chercheurs ou des professionnels à la fine pointe des connaissances, d'une part en renforçant la formation disciplinaire ou interdisciplinaire des étudiants au moyen de cours et de séminaires de haut niveau, d'autre part en supervisant ces étudiants au cours de leurs recherches et dans la rédaction de leur rapport de stage, travail dirigé, mémoire ou thèse de façon qu'ils franchissent avec succès, dans un délai raisonnable, l'épreuve de l'évaluation de leur travail par un jury impartial et compétent. Un autre objectif des études supérieures, en particulier au doctorat, est d'insérer l'étudiant dans une communauté scientifique, académique ou professionnelle donnée, dont le professeur fait obligatoirement partie.

Pendant longtemps a prévalu une situation paradoxale en ce que généralement seul l'enseignement par voie de cours et de séminaires était reconnu dans la charge d'enseignement, même si le travail d'encadrement est au moins aussi, sinon plus, stratégique dans la formation des étudiants de maîtrise et de doctorat, notamment dans la phase de rédaction. La reconnaissance des autres tâches professorales ne posait aucun problème puisque chacun sait très bien ce que sont la recherche, la contribution au fonctionnement de l'institution et le rayonnement universitaire.

Tant qu'une université compte un nombre modéré d'étudiants inscrits aux études supérieures, les professeurs peuvent mener de front sans pressions excessives, toutes les activités prévues à leur charge académique.

Par contre, lorsque la maturité de l'université attire de nombreux étudiants aux études supérieures, lorsque le nombre d'étudiants dépasse la capacité d'encadrement des professeurs, comme c'est le cas dans plusieurs unités de l'Université, la charge professorale s'accroît considérablement. Elle s'accroît, d'abord et fondamentalement par les activités directes d'encadrement selon une progression arithmétique puisque chaque nouvel étudiant requiert une direction individualisée. Elle s'accroît aussi à cause de la participation plus fréquente des professeurs à des jurys de rapport de stage, de travail dirigé, de mémoire ou de thèse, mais aussi à de plus en plus d'examens de synthèse et de jurys statuant sur des projets de thèse ou même de mémoire auxquels se soumettent la grande majorité des étudiants inscrits. Ce sont là des tâches souvent sous-estimées parce que peu visibles, aucun moyen n'ayant été mis en place pour les reconnaître formellement.

Dans plusieurs disciplines, appartenant le plus souvent aux domaines des sciences pures et des sciences biomédicales, l'effet de cette croissance est souvent contrôlé par les espaces et les ressources financières et matérielles disponibles. Mais il n'en va pas de même dans de nombreuses disciplines du secteur des lettres et du secteur des sciences humaines et sociales où les admissions dépendent moins de tels facteurs.

Cet accroissement de la charge de travail a des effets pervers considérables, plus marqués dans ces derniers secteurs et parmi lesquels on note :

- 1) l'accumulation des textes à lire et à discuter conduit à des files d'attente qui ralentissent le travail des étudiants en cours de rédaction lorsque le professeur dirige plusieurs étudiants;
- 2) des décisions tardives des jurys font attendre de façon indue des étudiants qui peuvent perdre ainsi des sommes appréciables liées à des embauches tributaires de la diplomation, à des augmentations de rémunération, à des remises de prêts ou à des déménagements retardés;
- 3) l'organisation des années sabbatiques est affectée par cette charge puisqu'il est difficile de s'éloigner des étudiants dans les derniers moments de leur parcours;
- 4) l'activité de recherche et de publication se trouve souvent elle-même rognée par la direction des mémoires et des thèses puisque ces deux types d'activité sont souvent disjointes;
- 5) la perte d'efficacité de l'université dans les activités qui sont au cœur de sa mission, en ne menant au terme de leurs études qu'un nombre insuffisant de diplômés, en mettant des mois avant de décerner un diplôme, etc.

Compte tenu de l'engagement important des étudiants et des professeurs de l'Université de Montréal aux études supérieures, il devient impératif aujourd'hui de prendre en compte pleinement les activités d'encadrement.

Mais comment quantifier le travail d'encadrement d'un étudiant de maîtrise ou de doctorat? Le professeur d'université n'a pas l'habitude de comptabiliser ses actes académiques ou de procéder lui-même à l'analyse de ses fonctions. Le rapport du groupe ministériel de travail sur la tâche du professeur d'université<sup>7</sup> évalue que la direction d'une maîtrise représente au total 135 heures de travail dans la charge professorale tandis que la direction d'une thèse de doctorat représente au total 360 heures de travail.

---

<sup>7</sup> Rapport Archambault, *La tâche des professeurs d'université au Québec*, ministère de l'Enseignement et de la Science, mars 1989.

D'autres tâches d'encadrement sont difficilement quantifiables: la responsabilité collective d'animer un micromilieu de recherche, d'établir et de maintenir un environnement agréable et propice à un travail de qualité ainsi qu'un climat académique stimulant, de même que les autres fonctions du Comité départemental ou facultaire d'études supérieures<sup>8</sup>.

#### RECONNAISSANCE DE L'ENCADREMENT : SITUATION DANS D'AUTRES UNIVERSITÉS QUÉBÉCOISES

D'autres universités québécoises ont développé des moyens de reconnaissance et de valorisation de l'encadrement. En particulier, on procède à une comptabilisation des activités d'encadrement aux cycles supérieurs afin d'accorder aux directeurs de recherche une certaine forme de rétribution en termes de crédits d'enseignement ou de fonds de recherche.

Par exemple, en 1994-1995, à l'Université du Québec à Montréal, un professeur bénéficie d'un dégrèvement d'enseignement de trois crédits pour toute thèse de doctorat complétée sous sa direction et d'un crédit d'enseignement dans le cas d'un mémoire de maîtrise.

À l'Université du Québec à Trois-Rivières, en 1994-1995, tout professeur ayant mené à terme une thèse de doctorat reçoit, de l'Université, un fonds de recherche au montant de 3 000 \$.

L'Université Laval appliquait jusqu'à il y a deux ans, une pratique semblable à celle de l'UQTR en versant un montant de 1 000 \$ au lieu de 3 000 \$.

L'Université de Montréal ne peut, pour des raisons évidentes, recourir à de telles pratiques de reconnaissance et d'encouragement en matière d'encadrement. Pour elle, le recours à la politique de l'UQAM signifierait la suppression de 875 cours par année ou l'embauche d'autant de chargés de cours, tandis que l'implantation de la politique de l'UQTR aurait des implications budgétaires de 875 000 \$.

Nous devons donc trouver une autre voie. À cette fin, il nous a semblé important de connaître d'abord les façons de faire dans les unités de la FES, soit les départements et les facultés non départementalisées.

---

<sup>8</sup> Bulletin de la FES, déc. 1992, vol. 5, n° 2.

## LA SITUATION À L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

Durant l'année académique 1993-1994, la FES a organisé cinq rencontres sectorielles au cours desquelles furent débattues principalement les questions relatives aux pratiques d'encadrement et leur impact sur la modulation de la charge professorale et où fut abordée également, mais dans une moindre mesure, la question de la capacité d'accueil et de son impact sur les politiques de recrutement et d'admission aux cycles supérieurs.

Nous résumons ici les comptes rendus de ces rencontres afin d'illustrer comment les unités académiques reconnaissent les activités d'encadrement à l'Université.

### **Secteur des lettres et des sciences humaines**

Les collègues présents à cette rencontre n'ont pas fait de distinction très claire entre la modulation de la charge professorale et des questions plus larges d'encadrement comme par exemple les politiques d'admission des étudiants et les conditions socio-économiques et intellectuelles qui leur sont offertes. Par ailleurs, un point ressort fréquemment des informations données par chacune des unités académiques : la répartition entre les collègues des charges d'encadrement est tout à fait inégale. On évoque à ce sujet que les modes de la recherche, la popularité de certains collègues, popularité due dans certains cas à leur rigueur et dans d'autres, il faut malheureusement le noter, à leur trop grand laxisme, les conditions financières que certains collègues peuvent offrir à leurs étudiants sont autant de facteurs qui entrent en ligne de compte.

Quant aux pratiques concrètes d'encadrement et de modulation de la charge, on peut dégager le tableau suivant :

a) Des dix unités académiques présentes à cette rencontre, sept ne procèdent à aucune décharge d'enseignement pour les fonctions d'encadrement aux cycles supérieurs. Parmi ces unités, certaines sont peu actives aux cycles supérieurs, ou, encore, n'ont aucun programme de doctorat. Par contre, la majorité d'entre elles compte de nombreuses activités académiques aux cycles supérieurs. Certains directeurs de département ont mentionné que l'inégale répartition des charges

d'encadrement commence à soulever des passions au sein de leur unité. Mais, de façon générale, les collègues seraient plutôt portés à refuser les décharges d'enseignement; leur volonté de demeurer actifs au niveau de l'enseignement est reliée à leur capacité à attirer vers eux des étudiants de cycles supérieurs.

b) Quelques unités ont dit pratiquer une politique *ad hoc* de dégrèvements ponctuels pour des fins d'encadrement aux cycles supérieurs. Le directeur de département intervient alors de façon à soulager, bon an mal an, quelques collègues particulièrement trop chargés d'étudiants à encadrer. Mais cette façon de faire, a noté un directeur, ne peut être une solution à long terme; il a noté encore qu'il se peut qu'aucune politique officielle de dégrèvement puisse jamais être une solution à long terme. Il a avancé plutôt l'idée qu'il faille chercher un meilleur équilibre entre une clientèle étudiante de meilleure qualité et une capacité d'accueil bien ajustée aux effectifs globaux du corps professoral et à une meilleure répartition des étudiants entre les collègues.

c) Une seule des unités présentes a signalé qu'on y pratique une politique de modulation de la charge en fonction des thèses et des mémoires dûment complétés. Dans cette unité, le fait d'avoir supervisé au total, quatre thèses et/ou mémoires donne le droit d'obtenir le dégrèvement d'un cours.

On a souligné également un problème supplémentaire que rencontrent les unités offrant à la fois des programmes à orientation fondamentale et des programmes à orientation plus appliquée. La répartition entre les collègues des tâches d'encadrement est rendue plus complexe du fait que le secteur appliqué draine souvent une clientèle étudiante plus abondante que le secteur fondamental.

### **Secteur des sciences sociales**

Dans l'ensemble, les collègues ont fait peu de distinctions entre les politiques d'encadrement et la question de la modulation de la charge professorale. D'une certaine manière, il semble que la modulation de la charge soit la question délicate, stratégique et complexe à travers laquelle les collègues saisissent les principaux enjeux relatifs à l'encadrement des étudiants aux cycles supérieurs.

Quant aux pratiques courantes d'encadrement et de modulation de la charge, on peut en dégager le tableau suivant :

a) Certaines unités sont conscientes de n'avoir aucune politique particulière au sujet de l'encadrement des étudiants et de la modulation de la charge professorale : ce sont des unités académiques qui sont encore dans l'expectative et qui donnent l'impression d'attendre que le problème se pose réellement d'une manière plus concrète avant de savoir dans quelle direction elles souhaitent aller. Certaines d'entre elles n'ont pas encore atteint un haut régime de fonctionnement au niveau des cycles supérieurs.

b) Quelques unités sont confrontées à de grands nombres d'étudiants aux cycles supérieurs et adoptent des pratiques *ad hoc* de modulation de la charge, reconnaissant ainsi, de façon explicite, qu'un collègue peut demander, de temps à autre, une décharge d'enseignement.

c) Une unité académique recourt de manière régulière à des pratiques concrètes d'attribution de crédits d'enseignement accordés à un collègue en fonction du nombre d'étudiants de cycles supérieurs qu'il doit encadrer. Ces crédits, qui peuvent être accordés à différents collègues simultanément, sont inscrits au programme par le biais d'un séminaire portant un sigle particulier.

d) Une unité particulière, elle semble être la seule, s'est dotée d'une politique de dégrèvement de crédits d'enseignement qui est fonction de la diplomation effective annuelle réalisée par un collègue au moyen de ses activités d'encadrement aux cycles supérieurs. Pour faire place à l'encadrement, la charge normale totale de crédits annuels d'enseignement est alors fixée à 13,5 crédits par professeur. Tous les ans, un calcul est fait en fonction des normes suivantes : une thèse de doctorat réalisée sous la direction d'un collègue lui donne trois crédits d'enseignement, un mémoire de maîtrise un crédit d'enseignement, un travail dirigé 0,5 crédit d'enseignement. Au bout de quelques années, un professeur pourra se voir attribuer un cours supplémentaire pour compenser sa faible participation à la diplomation. Par contre, la diplomation à laquelle il aura contribué dans une année donnée peut lui permettre de mettre en banque des crédits d'enseignement qui seront déduits des 13,5 crédits annuels dont il a charge. Et au bout de quelques années, il pourra être déchargé d'un cours si les crédits accumulés le lui permettent. Cette politique a été acceptée par tous les collègues et on est à l'expérimenter pour une période de trois ou quatre années.

e) Une unité a signalé qu'elle a décidé d'attaquer ce problème par le biais de la clientèle étudiante. Convaincus que le problème majeur à affronter était les

difficultés soulevées par des étudiants au rendement trop faible, les collègues de cette unité ont d'abord décidé de hausser leurs critères d'admission aux cycles supérieurs. Ils attendent les résultats de cette politique avant de prendre des mesures au sujet de la modulation de la charge professorale.

D'autres questions importantes ont été soulevées lors de cette rencontre. Il y a eu d'abord la question de l'encadrement dans les programmes de formation professionnelle. On a alors souligné qu'il est souvent difficile de garder un équilibre adéquat entre une orientation à la recherche et les exigences de la formation professionnelle à l'intérieur d'un même programme académique. Puis on est revenu sur la répartition inégale des charges d'encadrement des étudiants aux cycles supérieurs. Certains ont mentionné que ce manque d'étalement est plutôt un constat malheureux que la reconnaissance d'une difficulté qu'il faudrait rapidement arriver à contrôler.

### **Secteur des sciences fondamentales et appliquées**

La question de la modulation de la charge professorale a aussi été abordée lors d'une réunion sectorielle regroupant surtout des responsables d'études supérieures des départements de sciences naturelles.

Des remarques faites lors de cette réunion, il ressort que la modulation de la charge professorale n'est pas un enjeu majeur pour la plupart de ces départements. Les directeurs de département estiment être parfaitement capables, en collaboration avec les responsables des études supérieures, de gérer cette charge à l'intérieur de la marge de manœuvre dont ils disposent.

Un seul département a développé une politique en la matière. L'assemblée départementale a adopté une grille de pointage pour toutes les activités du corps professoral : enseignement et taille du groupe, direction d'étudiant, participation à un jury, obtention d'une subvention ou d'une commandite, publication d'un article scientifique ou d'un livre, rapport de recherche, différentes tâches administratives, consultation, perfectionnement, présidence ou participation à un comité, tâches syndicales, conférence, congrès, expertise, vulgarisation, etc. Chaque année, lors de la mise à jour de son curriculum vitæ, le professeur fait état de ses activités, permettant ainsi une image globale de ses activités et de celles du département dans son ensemble. À la lumière de ces données et de leur évolution sur quelques années, le directeur du département peut procéder à une modulation de la charge professorale

: dégrèvement d'enseignement ou diminution des activités de comités départementaux pour compenser au moins partiellement d'autres activités plus fortes.

Cette politique n'apparaît pas facilement transposable d'une unité à l'autre ne serait-ce qu'à cause du difficile et délicat consensus qu'elle requiert à l'intérieur de l'unité. Les principaux éléments en sont cependant pris en compte dans quelques départements dans le cadre de pratiques *ad hoc* : dégrèvement d'enseignement à l'occasion de l'obtention d'une subvention de recherche particulièrement importante, par exemple.

Dans aucun cas, cependant, les tâches actuelles de direction d'étudiants de maîtrise ou de doctorat n'apparaissent comme une surcharge. L'intégration des étudiants dans les programmes de recherche des professeurs et la signature conjointe des articles scientifiques sont vues, au contraire, comme un apport significatif à la réalisation des projets de recherche ainsi qu'à la reconnaissance des travaux et de la recherche du professeur. De plus, le CRSNG et le FCAR font de la direction d'étudiants un élément positif lors de l'évaluation des demandes de subventions. Quant à l'enseignement de premier cycle, il est vu, par les meilleurs chercheurs, comme le moyen de recruter de bons étudiants pour les études supérieures.

Dans les départements de sciences naturelles, ce n'est pas la charge d'encadrement aux études supérieures qui pose problème mais plutôt l'inégale répartition des tâches. Plusieurs professeurs acceptent mal que certains collègues, dont la recherche n'est plus vigoureuse, n'aient pas connu une augmentation compensatoire des autres activités que sont l'enseignement et la participation aux comités et aux autres tâches administratives départementales.

Plusieurs responsables d'études supérieures ont noté que, compte tenu de la tradition des disciplines des sciences naturelles de soutenir financièrement les étudiants, particulièrement au doctorat, la limite à l'encadrement aux études supérieures est davantage fixée par les enveloppes budgétaires des fonds de recherche et les espaces que par la capacité d'encadrement du corps professoral. En fait, avec les effectifs professoraux actuels, si la recherche était davantage subventionnée et les espaces davantage disponibles, les unités pourraient accueillir encore plus d'étudiants à condition, bien sûr, que leurs dossiers académiques soient de bonne qualité.

## Secteur des sciences de la santé

Dans ce secteur, la totalité des unités constatent que la charge professorale aux études supérieures est en croissance constante; cependant, on n'a pas encore l'impression d'une surcharge. Pour la majorité des unités académiques, la modulation de la charge n'est donc pas un enjeu important.

Presque toutes les unités offrent un programme de maîtrise et de doctorat et, étant donné que la majorité de ces programmes comportent relativement peu de cours (6 à 10 crédits) et un nombre important de crédits de recherche, on sent une difficulté à bien quantifier et pondérer les diverses composantes de la charge professorale.

Des pratiques *ad hoc* de modulation de la charge de travail des professeurs existent quand même selon lesquelles une décharge d'enseignement est prévue pour compenser de fortes activités d'encadrement aux cycles supérieurs.

Plusieurs ont constaté une répartition inégale de la charge professorale et en particulier dans les secteurs professionnels où les activités d'encadrement professionnel prennent beaucoup de temps.

Un seul département s'est doté d'une politique de modulation de la charge professorale. Selon cette politique, on définit, compte tenu du volume total d'enseignement du département, une charge maximale d'enseignement qui varie selon le rang du professeur, le professeur titulaire ayant la plus forte charge, l'adjoint la plus faible charge. À cette charge maximale d'enseignement, on applique des dégrèvements en comptabilisant des crédits pour toute contribution à la recherche, à l'encadrement d'étudiants aux cycles supérieurs, au fonctionnement de l'institution ainsi qu'au rayonnement universitaire selon une table adoptée en assemblée départementale. On veille cependant à ce que la charge d'enseignement réelle de chaque professeur ne se situe pas en deçà d'un seuil minimal puisque chaque professeur doit participer activement à l'enseignement départemental. Les professeurs adjoints, pour leur part, bénéficient, en début de carrière, d'un dégrèvement d'enseignement spécial afin de leur permettre d'établir leurs programmes de recherche sur des bases solides.

Par contre, la quasi-totalité des représentants présents ont mentionné que leur unité n'avait pas développé de véritables politiques de recrutement et d'admission. Quant à la capacité d'accueil, elle s'impose souvent d'elle-même. En effet, dans le

secteur des sciences de la santé, seuls les laboratoires bénéficiant de subventions de recherche accueillent normalement des étudiants de cycles supérieurs et le fait que ces derniers soient rémunérés par le laboratoire impose une limite à leur nombre. On a cependant reconnu l'importance de mener une réflexion collective sur la taille et la qualité du corps étudiant, la capacité d'encadrement du corps professoral et les ressources financières et matérielles disponibles.

### **Constat global**

Ces rencontres sectorielles permettent d'établir un constat global sur les pratiques départementales et facultaires en matière d'encadrement et de modulation de la charge professorale. On note une très grande variété dans les problématiques des différentes unités, de sorte qu'une politique institutionnelle homogène de modulation de la charge ne serait ni appropriée ni viable. À plus forte raison après avoir constaté que la modulation de la charge ne constitue pas un enjeu majeur dans certains secteurs disciplinaires. On réalise que la répartition de la tâche d'encadrement est inégale dans presque toutes les unités académiques, qu'elles soient faiblement ou fortement impliquées aux cycles supérieurs, et que peu de mécanismes collectifs existent pour corriger cette situation. On note également que presque toutes les politiques et pratiques existantes à l'Université en matière de modulation de la charge sont à l'effet d'uniquement réduire certaines tâches en compensation pour une surcharge dans d'autres, mais jamais l'inverse. On remarque, enfin, que la notion de charge normale par professeur au niveau de l'encadrement des étudiants de cycles supérieurs n'est aucunement acquise dans la pratique. Des unités ne se préoccupent aucunement de la charge normale, certaines en discutent quelque peu et d'autres souhaitent à cet égard que la FES propose des orientations générales.

Sur la base de ce constat, nous proposons, dans la seconde partie de ce texte, un cadre de réflexion et des actions qui relèvent de plusieurs intervenants distincts et qui ont pour objectif une plus grande visibilité des activités d'encadrement aux cycles supérieurs, une reconnaissance et une valorisation de l'encadrement ainsi qu'une gestion collective de la charge d'encadrement.

## SECONDE PARTIE : ACTIONS NÉCESSAIRES

### RENDRE VISIBLE LA TÂCHE D'ENCADREMENT

L'encadrement des étudiants de cycles supérieurs, à cause de son caractère très individualisé est, nous l'avons vu, difficilement perceptible par des observateurs non initiés. Ce manque de visibilité a un impact négatif sur la reconnaissance et la valorisation des activités menant à la diplomation aux études supérieures. Il a également une incidence très négative sur la représentation du travail des professeurs d'université au sein du grand public, mais aussi dans les milieux gouvernementaux ou de l'entreprise. Il cache, également, certains coûts des études supérieures dans une université fortement impliquée dans la recherche et la formation de chercheurs et de professionnels à la fine pointe des connaissances.

La reconnaissance de la tâche d'encadrement passe nécessairement par une plus grande visibilité de nos réalisations en cette matière.

#### **Visibilité départementale ou facultaire**

Pour chaque nouvelle année académique, lorsque la charge professorale est déposée à l'assemblée départementale ou facultaire, il conviendrait, partout où ce n'est pas déjà le cas, que le document fasse non seulement mention des cours attribués aux professeurs mais également des éléments suivants : nombre de maîtrises, de doctorats, de travaux dirigés et de stages encadrés par chacun des professeurs; nombre d'étudiants dirigés par le professeur et ayant obtenu leur diplôme de maîtrise ou de doctorat au cours de la précédente année académique.

Il conviendrait également que le Comité d'études supérieures prépare chaque année une liste de tous les étudiants inscrits aux cycles supérieurs, incluant les noms de leurs directeurs de recherche ainsi que le sujet de recherche de chacun. Cette liste devrait paraître dans les annuaires locaux, le cas échéant. En plus de contribuer à la visibilité de l'encadrement assuré par le corps professoral, cette liste serait d'une grande utilité pour les étudiants à la recherche d'un directeur de mémoire, de thèse, de travail dirigé ou de stage.

## **Visibilité institutionnelle**

Quelques mesures existent déjà afin d'assurer une certaine visibilité institutionnelle à l'encadrement. La FES publie mensuellement dans FORUM la liste des étudiants ayant soutenu leur thèse de doctorat durant le mois. Cette liste contient également le titre de la thèse ainsi que le nom du directeur de recherche et du codirecteur, le cas échéant. En outre, chaque année, à l'occasion de la Collation solennelle des grades, la FES publie la liste des diplômés de doctorat, le titre de leur thèse ainsi que le nom du directeur de recherche et du codirecteur, le cas échéant. Ce répertoire est remis à toutes les personnes qui assistent à la Collation des grades. Finalement, le doyen de la FES, lorsqu'il est invité à prendre la parole lors d'une collation des grades, ou à toute occasion propice, rend régulièrement hommage publiquement à tous les membres du corps professoral qui ont contribué à l'encadrement aux cycles supérieurs.

Mais il faut faire encore davantage. Une université qui croit en un encadrement de qualité doit pouvoir le reconnaître et le récompenser. La FES entend donc mettre sur pied un prix d'excellence dans l'encadrement et dans la formation de jeunes chercheurs ou de professionnels. Ce prix sera annoncé annuellement, le lauréat sera honoré publiquement et, nous demanderons à l'Université d'en faire mention à la Collation solennelle des grades au même titre que les prix d'excellence en enseignement.

## **Visibilité externe**

Nous avons mentionné plus haut la perception incomplète que se font du travail des professeurs d'université le grand public et les milieux gouvernementaux ou de l'entreprise. Nous devons revenir et insister, régulièrement et inlassablement, sur la qualité et la quantité de travail nécessaire, de la part du directeur de recherche, pour mener à terme un stage, un travail dirigé, un mémoire de maîtrise ou une thèse de doctorat. Nous devons revenir et insister également sur la tâche globale d'encadrement que doit assumer le corps professoral de l'Université de Montréal en matière de recherche ou de formation professionnelle. Nous le ferons sur toutes les tribunes publiques qui nous seront offertes et surtout lors de cérémonies spéciales en l'honneur d'étudiants dont la thèse s'est méritée un prix important comme, par exemple, le prix de l'Académie des Grands Montréalais.

Présentement, à l'occasion de la Collation solennelle des grades et en collaboration avec la Direction des communications, la FES publie dans *La Presse* le répertoire mentionné ci-haut. Elle assure aussi une visibilité internationale aux thèses de doctorat en publiant les résumés de celles-ci dans les revues de type «International Abstracts» et en assurant le microfilmage dans les réseaux internationaux (Bibliothèque nationale du Canada, University Microfilms International). Nous pensons aussi approcher le vice-rectorat aux affaires publiques et la Direction des communications afin de proposer au réseau de télévision Télé-Université une émission dans laquelle seraient interviewés, en compagnie de leurs directeurs de recherche, nos meilleurs thésards ou ceux dont la thèse peut avoir des retombées intéressantes pour un vaste public. Une telle émission contribuerait directement à la valorisation du travail de directeur de recherche.

## UNE VALORISATION ACADÉMIQUE

La valorisation de l'encadrement à l'Université de Montréal ne se réalisera pas par l'implantation d'une politique institutionnelle homogène et automatique de rétribution quantitative comme on en trouve dans d'autres universités québécoises. Nous l'avons vu, les implications budgétaires d'une telle politique seraient énormes pour l'Université. La valorisation doit être d'abord et avant tout académique, ce qui n'exclura pas, dans une unité donnée, la possibilité d'une modulation éventuelle de la charge de travail comportant une certaine pondération des activités professorales.

La reconnaissance académique peut prendre plusieurs formes.

### **Affectation aux études supérieures**

L'encadrement aux cycles supérieurs est assuré par nos meilleurs professeurs et chercheurs, lesquels sont affectés aux études supérieures. «Formellement, l'affectation est l'autorisation de participer à l'enseignement au deuxième et au troisième cycles et à l'encadrement d'étudiants à l'intérieur d'un programme d'études supérieures. Elle est fondée sur les activités de recherche, les réalisations professionnelles, les activités d'encadrement, les activités d'enseignement aux cycles supérieurs et la disponibilité des professeurs<sup>9</sup>.» L'affectation aux études supérieures est donc une reconnaissance académique à cette fin. Un grand nombre de collègues

---

<sup>9</sup> Affectation des professeurs et chercheurs aux études supérieures, Politique et procédure, FES, mars 1994.

reconnaissent que diriger plusieurs étudiants est valorisant en soi au plan académique. Certains vont même jusqu'à refuser tout dégrèvement d'enseignement afin de pouvoir continuer dans un rapport pédagogique avec les étudiants de premier cycle, à bien identifier la clientèle éventuelle d'études supérieures.

### **Les Conseils subventionnaires**

Les organismes subventionnaires canadiens et québécois que sont le CRSNG, le CRSH, le CRM, le FCAR et le FRSQ reconnaissent formellement et soutiennent fortement l'encadrement aux cycles supérieurs et la formation de chercheurs : ils accordent une grande importance aux étudiants présentement dirigés, aux étudiants diplômés, à la régularité dans la diplomation et à la pertinence de la formation. Les subventions individuelles, d'équipe, de centre, d'appareillage ou d'équipement, d'infrastructure s'obtiennent relativement plus facilement lorsque les activités de recherche contribuent également à la formation de la relève.

### **Le Comité des promotions**

On croit souvent à tort qu'au moment de l'étude d'un dossier de professeur aux fins de promotion ou d'octroi de permanence, seules sont évaluées les activités d'enseignement (cours), de recherche, de contribution au fonctionnement de l'institution et de rayonnement universitaire. C'est oublier l'importance des multiples facettes de l'encadrement aux cycles supérieurs : encadrement à la maîtrise et au doctorat, animation d'un milieu de recherche, animation de séminaires ou autres initiatives pédagogiques. Le doyen de la FES siège d'office au Comité des promotions du Conseil de l'Université et il considère de son devoir d'insister sur cet aspect de la mission du corps professoral.

## **Communications et publications conjointes**

Dans plusieurs disciplines il est de tradition, lorsque la qualité de l'encadrement et le niveau de collaboration entre l'étudiant et le professeur le justifient, qu'ils préparent des communications ou des publications conjointes. Ainsi, la formation doctorale de l'étudiant le conduit à apprendre à rédiger des articles scientifiques sous la direction d'un maître et contribue de la sorte à l'insérer dans les réseaux nationaux et internationaux de recherche. Le directeur de recherche y trouve également son compte puisque cette collaboration favorise ses propres activités de publication scientifique. L'équipe ainsi formée de l'étudiant et de son directeur de recherche contribue à l'avancement des connaissances de la discipline pendant que l'étudiant est en formation doctorale. Il s'agit là d'une situation idéale où tous les partenaires sont gagnants. C'est une situation réelle vécue par un grand nombre de nos collègues et de leurs étudiants. La valorisation de l'encadrement est alors manifeste.

Bien que l'encadrement d'étudiants de cycles supérieurs fasse intégralement partie de la charge du professeur d'université, la FES croit que le directeur de recherche doit y trouver son compte, au plan académique, dans le respect des fonctions et mandats de chacun, autrement que par l'ajout de quelques lignes à son curriculum vitæ à la rubrique «thèses et mémoires dirigés». Les publications et communications conjointes doivent être encouragées. Il arrive malheureusement trop souvent qu'un étudiant, diplômé au doctorat, quitte l'Université sans avoir publié quoi que ce soit, se privant lui-même et privant l'Université d'un fleuron académique. Ce qui est plus triste encore est que certaine bonne recherche ne soit jamais publiée, recherche menée sous la direction d'un professeur qui s'est investi beaucoup sans retombée aucune.

## **Les plans d'action**

En œuvrant à l'atteinte de ses grands objectifs : formation de haut niveau de compétence, fort taux de diplomation et durée réduite des études, la FES accorde constamment une importance capitale à tout ce qui concerne les activités d'encadrement aux cycles supérieurs et plus particulièrement au caractère pédagogique de la relation étudiant-professeur ainsi qu'aux conditions académiques et matérielles de la réussite de cette relation.

Dans sa démarche pour améliorer les conditions de l'encadrement, la FES joue d'abord un rôle d'animation, d'incitation et de recherche de moyens matériels. Elle profite de tous les créneaux disponibles pour exercer ces fonctions mais favorise tout particulièrement ce créneau privilégié qu'est le plan d'action qui fait suite à l'évaluation des unités académiques.

En s'adressant directement à l'assemblée départementale ou facultaire, la FES fait porter le plan d'action sur les principaux enjeux des études supérieures et soumet toujours des suggestions relatives à l'encadrement des étudiants, notamment en ce qui concerne l'articulation enseignement-recherche et sa signification pour l'encadrement, la qualité des infrastructures de recherche, la mise sur pied, via la recherche et le développement, de micromilieus de formation, le rôle du Comité d'études supérieures, la création de séminaires d'intégration, le financement étudiant et tout autre élément spécifique pouvant favoriser la relation d'encadrement.

Cette préoccupation constante de la FES est un témoignage formel de l'importance, de la reconnaissance ainsi que de la valorisation du travail d'encadrement des étudiants de cycles supérieurs.

## GESTION COLLECTIVE DE LA CHARGE D'ENCADREMENT

La responsabilité ultime de gérer les tâches professorales relatives aux cycles supérieurs et les activités académiques qui en découlent relève du directeur de département ou du doyen de faculté non départementalisée. Cela est vrai en particulier des activités d'encadrement des étudiants de maîtrise et de doctorat.

L'assemblée départementale ou facultaire, ainsi que le Comité d'études supérieures, dans leur démarche de gestion académique des affaires courantes, devrait poursuivre la réflexion sur l'encadrement entamée lors de l'opération d'affectation aux études supérieures et préciser les éléments suivants que la FES soumet à son attention :

### **Répartition équitable des tâches**

Normalement, les professeurs choisissent les étudiants dont ils dirigeront les travaux de maîtrise ou de doctorat et, inversement, les étudiants choisissent leur directeur de recherche. Souvent le professeur se permet d'être très sélectif, en

particulier dans les secteurs de recherche où le directeur subventionne ses étudiants totalement ou en partie. Dans certains cas, les étudiants sont répartis entre les professeurs par le directeur de département, ou le doyen, ou par le Comité d'études supérieures. Or, la charge d'encadrement est inégale, on l'a vu. Il faudrait gérer cette répartition de façon optimale. Il est important d'effectuer une gestion collective de la répartition des tâches d'encadrement et d'assurer à cette dernière une visibilité adéquate à l'intérieur de l'unité. Les déséquilibres commenceront peut-être à disparaître lorsque la répartition des tâches d'encadrement deviendra publique.

### **Modulation de la charge**

C'est le directeur de département ou le doyen de faculté non départementalisée qui assume la responsabilité de la modulation de la charge de travail de son corps professoral. Mais en pratique, plusieurs tâches relatives à l'encadrement, à la recherche, au fonctionnement de l'institution et au rayonnement universitaire dépendent de la seule initiative des professeurs. Seule la charge de cours et la participation aux comités internes sont parfois modulées. Selon une récente étude du BRI<sup>10</sup>, là où les activités de recherche et d'encadrement sont nombreuses, on note que «(...) les 40 % des professeurs qui reçoivent le plus de subventions de recherche cumulent à eux seuls 88,4 % des subventions alors qu'ils assument 36,1 % de la charge d'enseignement et 51 % de la charge professorale totale<sup>11</sup> de leur département<sup>12</sup>.» Comme on l'a vu, on réalise que le dégrèvement d'enseignement reste mineur bien que des politiques de modulation de la charge existent dans certaines unités. De toute évidence, le directeur de département ou le doyen de faculté non départementalisée dispose de ressources professorales nettement insuffisantes pour accorder des dégrèvements d'enseignement à tous les professeurs qui le méritent. Des dégrèvements sont cependant possibles et, tout en veillant à ce que l'enseignement ne devienne la monnaie d'échange contre d'autres types d'activités académiques, l'assemblée départementale ou facultaire doit voir à définir une politique propre de modulation de la charge qui tienne compte de toutes les activités professorales et en particulier des tâches d'encadrement. Le département dans son ensemble doit veiller à l'encadrement collectif des étudiants au sens le plus large possible. La FES rappelle, cependant, qu'une politique juste et réaliste de modulation

---

<sup>10</sup> Analyse de la charge totale des professeurs réguliers de l'Université de Montréal en fonction d'un modèle normalisé, BRI, août 1991.

<sup>11</sup> La charge totale comprend les activités d'enseignement, de *tutoring* et de recherche, la contribution au fonctionnement de l'institution et le rayonnement universitaire.

<sup>12</sup> *Ibid*, pp. 6-7.

de la charge doit permettre aussi bien une augmentation qu'une diminution des tâches dans l'un ou l'autre des volets des fonctions professorales.

### **Capacité d'accueil**

Dans chaque département ou faculté, l'assemblée des professeurs devra définir une capacité d'accueil faisant un meilleur équilibre entre une clientèle étudiante de bonne qualité et le corps professoral affecté aux études supérieures. Cette capacité d'accueil prendra en compte la qualité de l'encadrement que l'unité doit offrir à ses étudiants, la politique de modulation de la charge qu'elle souhaite envisager et une juste répartition des tâches d'encadrement. On considérera également la durée des études, la diplomation, les conditions socioéconomiques des étudiants ainsi que les ressources disponibles du milieu académique.

## **CONCLUSION**

L'encadrement des étudiants aux cycles supérieurs comprend plusieurs facettes. Il y a d'abord la relation académique entre un étudiant en apprentissage et son directeur qui le forme à la recherche, à la communication, à la publication et qui vise à l'introduire dans un réseau national ou international de chercheurs dont il fait lui-même partie. Il y a parallèlement le suivi, par le Comité d'études supérieures, du cheminement de l'étudiant dans son programme d'études. Ce Comité voit à maintenir un environnement agréable et propice à un travail de qualité ainsi qu'un climat académique stimulant. Finalement, il revient au corps professoral dans son ensemble d'assurer la qualité du programme de formation et la richesse de la culture académique départementale ou facultaire.

Afin d'atteindre l'objectif d'offrir à nos étudiants un encadrement de grande qualité, il est nécessaire que non seulement les directeurs de recherche mais également les autres membres du corps professoral s'impliquent activement.

Mais qu'en est-il de la qualité de l'encadrement à l'Université de Montréal? Si l'on se fie aux principaux indicateurs que sont les rapports (souvent dithyrambiques) des examinateurs externes de nos thèses de doctorat, les prix obtenus, les publications de nos étudiants ainsi que les postes occupés par nos diplômés, force est de constater que la qualité de nos études supérieures, et en particulier de l'encadrement, se situe à un niveau fort respectable. Cela est tout à l'honneur du corps professoral.

Reste cependant que l'encadrement aux cycles supérieurs constitue une lourde charge peu valorisée malgré une politique institutionnelle de valorisation de l'enseignement.

Dans les pages qui précèdent, nous avons vu quelques moyens visant la reconnaissance et la valorisation de l'encadrement.

Bien que l'Université et les organismes subventionnaires doivent continuer d'assurer aux professeurs-chercheurs des infrastructures de recherche propices à un encadrement de qualité et bien que la FES doive continuellement fournir un appui académique aux activités d'encadrement aux cycles supérieurs, la responsabilité première de la recherche, de l'enseignement et de l'encadrement demeure l'affaire des unités constituantes de la FES, soit les départements et les facultés non départementalisées. Dès lors, la reconnaissance et la valorisation de l'encadrement trouveront leur source dans les unités académiques qui devront à terme déterminer une capacité d'accueil des étudiants de maîtrise et de doctorat, réaliser une répartition la plus équitable possible des tâches d'encadrement, rendre visibles les tâches professorales globales et établir une politique juste et réaliste de modulation de la charge de travail.