

Évaluation périodique des programmes de maîtrise et doctorat en études internationales

Faculté des sciences sociales

Faculté de droit

Faculté des sciences de l'administration

Faculté de foresterie, géographie et géomatique

Faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation

Faculté des lettres et des sciences humaines

Conseil universitaire du 3 décembre 2024



UNIVERSITÉ
LAVAL

SOMMAIRE DU RAPPORT SYNTHÈSE D'ÉVALUATION

Les programmes de maîtrise en études internationales (M.A.) et de doctorat en études internationales (Ph. D.) sont des programmes interfacultaires, sous la responsabilité de l'École supérieure d'études internationales (ESEI). Six facultés contribuent aux programmes de l'ESEI : la Faculté des sciences sociales, la Faculté de droit, la Faculté des sciences de l'administration, la Faculté de foresterie, géographie et géomatique, la Faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation ainsi que la Faculté des lettres et des sciences humaines.

Les programmes de maîtrise et de doctorat en études internationales visent à offrir des formations pluridisciplinaires pour appréhender les phénomènes internationaux et s'appuient sur quatre disciplines centrales : le droit, la science économique, la gestion ainsi que la science politique.

La maîtrise compte 45 crédits alors que le doctorat en compte 96. À la session d'automne 2020, 156 personnes étaient inscrites à la maîtrise professionnelle, 18 à la maîtrise recherche et 7 au doctorat. Les programmes de maîtrise font ici l'objet d'une deuxième évaluation périodique, leur première évaluation remontant à 2008 (CU-2008-34). Il s'agit de la première évaluation du doctorat en études internationales qui a été créé en 2004 (CU-2004-44). Les changements apportés à la gouvernance de l'École et à la direction des programmes au cours des dernières années expliquent le délai anormalement long qui a été accordé pour procéder à l'évaluation périodique.

Pour les besoins de l'évaluation institutionnelle, le Bureau de la qualité des programmes a réalisé, durant l'automne 2020, sept consultations auprès des personnes concernées par les programmes. La direction des programmes a déposé un dossier d'autoévaluation, incluant les résultats des consultations, en avril 2021. Ce dossier a été transmis à deux spécialistes provenant de l'Université de Montréal et de la Montpellier Business School. Étant donné les consignes sanitaires en vigueur pendant la pandémie de COVID-19, les spécialistes ont participé à une visite virtuelle de l'Université Laval en mai 2021 afin de rencontrer diverses personnes intervenant dans les programmes et de rédiger leur rapport d'évaluation. Par la suite, le Comité institutionnel d'évaluation des programmes (CIEP) s'est réuni pour analyser l'ensemble de la documentation disponible et pour produire le présent rapport synthèse d'évaluation. Afin de porter un jugement sur les programmes, le CIEP s'est référé à la Politique d'évaluation périodique des programmes de formation de l'Université Laval¹.

Selon les normes d'évaluation établies à partir de la Politique, le CIEP juge que la maîtrise et le doctorat en études internationales sont pertinents et de qualité. Toutefois, plusieurs mesures devront être mises en place afin que les programmes répondent pleinement aux normes d'évaluation. Ainsi, après avoir identifié les principales forces des programmes, le CIEP a formulé des recommandations dans le but de s'assurer de leur pleine satisfaction aux normes d'évaluation. Conformément à la Politique, les doyens siégeant au Bureau de direction de l'ESEI devront proposer, dans un plan d'action, des moyens pour donner suite aux recommandations et aux suggestions.

Selon le CIEP, les récents changements apportés à la gouvernance de l'École et l'engagement de professeures et professeurs dédiés aux programmes mettent en place des conditions favorables pour répondre aux recommandations du présent rapport et ainsi porter les programmes à un haut niveau de qualité, en plus de faire rayonner l'Université Laval sur la scène internationale.

1. Source : https://www.ulaval.ca/sites/default/files/notre-universite/direction-gouv/Documents%20officiels/Politiques/Politique_d_evaluation_periodique_des_programmes_de_formation_de_l_Universite_Laval.pdf.

PRINCIPALES FORCES

- La renommée des programmes et de l'École supérieure d'études internationales.
- Les expertises diversifiées et les compétences des professeures et des professeurs.
- Le nombre de professeures et de professeurs pouvant contribuer aux programmes.
- L'attractivité de la maîtrise professionnelle.
- La multidisciplinarité.
- La diversité des cours.
- Les séminaires multidisciplinaires de doctorat.
- Les chaires et centres de recherche associés à l'École supérieure d'études internationales.
- La nouvelle gouvernance de l'École favorisant le développement des programmes.

RECOMMANDATIONS²

- R1** Que l'on mène une réflexion stratégique sur le doctorat en études internationales pour offrir une formation de haute qualité qui assure le leadership des personnes diplômées sur la scène internationale et le rayonnement du programme.
- R2** Que l'on révise le contenu et l'ampleur de la scolarité préparatoire imposée aux étudiantes et aux étudiants.
- R3** Que l'on revoie les stratégies de recrutement, notamment afin d'attirer davantage d'étudiantes et d'étudiants internationaux, particulièrement au doctorat.
- R4** Que l'on révise la structure des programmes de maîtrise, avec l'aide de professionnelles ou professionnels en pédagogie et en gestion des études.
- R5** Que l'on s'assure d'une offre régulière des cours et que l'on informe suffisamment à l'avance les étudiantes et les étudiants de la fréquence de l'offre de cours.
- R6** Que l'on s'assure que les activités des programmes favorisent l'interdisciplinarité.
- R7** Que l'on augmente et diversifie les milieux de stage et que l'on soutienne davantage les étudiantes et les étudiants de la maîtrise professionnelle à la recherche d'un stage.
- R8** Que l'on abaisse le nombre de crédits de 96 à 90 au doctorat.
- R9** Que l'on s'assure que le contenu et la charge de travail de l'examen de doctorat sont adaptés à un doctorat interdisciplinaire et que l'on informe adéquatement les étudiantes et les étudiants des exigences et critères d'évaluation de l'examen de doctorat.
- R10** Que l'on mène une réflexion sur l'internationalisation des cursus.
- R11** Que l'on s'assure que les étudiantes et les étudiants de la maîtrise recherche et du doctorat sont adéquatement formés en méthodologie interdisciplinaire et en communication scientifique.
- R12** Que l'on clarifie les exigences de l'essai, que l'on s'assure qu'elles sont conformes aux normes en vigueur et qu'on les transmette adéquatement aux étudiantes et aux étudiants ainsi qu'au corps professoral.
- R13** Que l'on s'assure d'offrir un soutien adéquat aux étudiantes et aux étudiants des programmes.
- R14** Que l'on développe le réseau de partenaires de l'ESEI en vue de bonifier les activités de réseautage avec le milieu professionnel et le milieu scientifique, tant au niveau national qu'international.
- R15** Que l'on s'assure de transmettre adéquatement et de manière régulière aux étudiantes et aux étudiants

2. Les recommandations sont présentées dans l'ordre où elles apparaissent dans le texte et non selon leur importance.

des informations sur la mobilité internationale, les études supérieures et les professions et employeurs potentiels.

- R16** Que l'on s'assure que les étudiantes et les étudiants du doctorat reçoivent un soutien financier adéquat.
- R17** Que l'on mette en place des mesures visant à réduire la durée des études et que l'on poursuive les efforts visant à améliorer la diplomation à la maîtrise et au doctorat.
- R18** Que l'on mette en place des mesures assurant la reconnaissance du travail réalisé par les professeures et les professeurs pour les programmes d'études internationales au sein des charges de travail de leur unité respective.
- R19** Que l'on s'assure de la stabilité et du leadership de la direction des programmes.
- R20** Que les professeures et les professeurs se concertent afin d'assurer la cohérence de la formation.

SUGGESTIONS

- S1** Que l'on s'assure qu'au terme de leur formation, les étudiantes et les étudiants peuvent s'exprimer en anglais de manière adéquate en tenant compte des exigences du domaine.
- S2** Que l'on s'assure que les étudiantes et les étudiants du doctorat ont accès à des lieux d'échange communs.

**Évaluation périodique des programmes de
maîtrise et de doctorat en études internationales**

PLAN D'ACTION DES DOYENNES ET DOYENS

Faculté des sciences sociales

Faculté de droit

Faculté des sciences de l'administration

Faculté de foresterie, de géographie et de géomatique

Faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation

Faculté des lettres et des sciences humaines

soumis à la

Vice-rectrice aux études et aux affaires étudiantes

22 octobre 2024



**UNIVERSITÉ
LAVAL**

1. Introduction

Dans son rapport synthèse d'évaluation datant d'octobre 2021, le Comité institutionnel d'évaluation des programmes (CIEP) juge que les programmes en études internationales sont pertinents et de qualité. Les principales forces soulignées par le CIEP sont les suivantes :

- La renommée des programmes et de l'École supérieure d'études internationales (ESEI);
- Les expertises diversifiées et les compétences des professeures et des professeurs;
- Le nombre de professeures et de professeurs pouvant contribuer aux programmes;
- L'attractivité de la maîtrise professionnelle;
- La multidisciplinarité;
- La diversité des cours;
- Les séminaires multidisciplinaires de doctorat;
- Les chaires et centres de recherche associés à l'ESEI;
- La nouvelle gouvernance de l'École favorisant le développement des programmes.

Comme le prévoit la Politique d'évaluation périodique des programmes de formation de l'Université Laval, la doyenne de la Faculté des sciences sociales (FSS) avec les doyennes et doyens des autres facultés contribuant aux programmes, soit la Faculté de droit (FD), la Faculté des sciences de l'administration (FSA), la Faculté de foresterie, de géographie et de géomatique (FFGG), la Faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation (FSAA) et la Faculté des lettres et des sciences humaines (FLSH), ont préparé ce plan d'action afin de donner suite aux recommandations et aux suggestions du CIEP.

2. Présentation de la discipline, des programmes et de leurs perspectives de développement

Les programmes de maîtrise en études internationales (M.A.) et de doctorat en études internationales (Ph. D.) sont sous la responsabilité de l'ESEI. Ces programmes sont rattachés administrativement à la FSS. En plus de la FSS, cinq autres facultés contribuent aux programmes de l'ESEI : FD, FFGG, FLSH, FSA, FSAA.

Les programmes de maîtrise et de doctorat en études internationales prennent appui sur quatre disciplines centrales (le droit, la science économique, la gestion ainsi que la science politique) afin d'offrir des formations visant à appréhender les phénomènes internationaux dans une optique de décloisonnement. Depuis, d'autres disciplines et champs appliqués se sont ajoutés, notamment : agronomie, foresterie, géographie, géomatique, histoire. Les programmes de maîtrise et de doctorat en études internationales proposent un large éventail de cours et de séminaires disciplinaires et interdisciplinaires, thématiques et géographiques, ainsi que méthodologiques.

L'interdisciplinarité, au cœur de ce plan d'action, diffère de la multidisciplinarité actuelle des programmes. Au lieu de juxtaposer des disciplines, l'interdisciplinarité intègre activement les perspectives, méthodes et savoirs de plusieurs disciplines pour offrir une compréhension plus globale et nuancée des phénomènes internationaux. Tout en s'appuyant sur les contributions disciplinaires des facultés partenaires, ce plan d'action propose une transition vers une véritable approche interdisciplinaire, alignée avec la vision à long terme de l'École. L'ESEI a pour ambition d'être le fer de lance de l'internationalisation de l'Université Laval et, à cette fin, elle s'appuiera sur le grand projet institutionnel de Carrefour international Brian Mulroney qui ouvrira ses portes en 2028. Le Carrefour offrira à aux étudiant.e.s de l'ESEI des outils pédagogiques et technologiques de pointe, favorisant l'intégration de l'interdisciplinarité aux études internationales, tout en proposant des espaces de socialisation stimulants, propices aux échanges et aux débats intellectuels.

Actuellement, les programmes de maîtrise (recherche et professionnelle) comptent quatre spécialisations :

- La spécialisation en commerce international et investissement outille pour comprendre les enjeux liés à la négociation internationale, au cadre juridique et aux défis économiques de la globalisation;
- La spécialisation en développement international amène à saisir les formes, les degrés et les causes du développement, ainsi que les moyens de corriger certaines situations, que ce soit par la voie juridique, économique (agricole par exemple) ou politique;
- La spécialisation en relations internationales ouvre les portes de la diplomatie en développant des connaissances approfondies sur les rapports entre les nations, les États et, partant, les personnes morales;
- La spécialisation en sécurité internationale permet de saisir les ressorts des tensions internationales, qu'elles soient liées à l'accès aux ressources, aux identités, aux migrations ou aux inégalités économiques.

Sur les cinq dernières années, l'ESEI compte une moyenne de 101 inscriptions par année. La population étudiante de l'ESEI est constituée de 63,4 % de Canadiennes et Canadiens et 36,6 % d'étudiantes et étudiants de l'international.

Dans le cadre de leur formation, les étudiantes et les étudiants ont la possibilité de réaliser plusieurs expériences à l'international. Par exemple, trois programmes d'échanges¹ sont offerts aux étudiantes et aux étudiants de la maîtrise professionnelle, de même qu'un cheminement bilingue avec Sciences Po Bordeaux. Au doctorat, plusieurs personnes étudiantes sont parvenues à obtenir un bilingue dans le cadre du programme GEM-STONES², selon une procédure ad hoc. Par ailleurs, les simulations d'organisations internationales et les missions commerciales amènent les étudiantes et les étudiants qui le souhaitent à se déplacer à l'international et à se familiariser avec le monde du travail; ces activités peuvent être créditées dans les programmes de maîtrise. Enfin, au terme de leur scolarité, les étudiantes et les étudiants de la maîtrise professionnelle entrent en contact avec le monde des praticiens des relations internationales dans le cadre d'un stage effectué au sein d'organisations internationales ou de sections internationales d'organismes publics et privés, au Québec, au Canada, ou à l'international.

Les personnes diplômées des programmes de la maîtrise en études internationales sont reconnues à la fois pour leur polyvalence et leur rigueur. Les secteurs d'emploi où elles sont appelées à travailler sont variés : la moitié occupe un emploi dans la fonction publique québécoise ou canadienne, alors que l'autre moitié œuvre au sein des grandes institutions internationales, d'organisations non gouvernementales et d'entreprises privées. Les diplômés de maîtrise en études internationales permettent de travailler dans tous les milieux où les questions internationales sont d'actualité. De plus, les personnes diplômées des programmes de maîtrise en études internationales peuvent s'inscrire au doctorat en études internationales ainsi que dans certains doctorats disciplinaires. Ce programme permet de travailler dans tous les milieux requérant des expertes et des experts interdisciplinaires sur des questions internationales. Les personnes diplômées du doctorat en études internationales peuvent aussi occuper un emploi à titre de professeure ou professeur universitaire, s'orienter vers la recherche ou devenir experts-conseils, que ce soit dans le secteur public ou privé.

¹ Ces échanges peuvent être réalisés dans le cadre du Profil international, du Programme québécois d'échanges étudiants du Bureau de la coopération interuniversitaire, ainsi que du Programme Ententes générales d'échanges d'étudiants.

² L'acronyme GEM-STONES signifie « Globalisation, Europe & Multilateralism - Sophistication of the Transnational Order, Networks, and European Strategies ». GEM-STONES est un Doctorat Européen Conjoint (EJD) dont l'Université Laval est membre. Cette dernière a confié à l'ESEI la coordination du volet canadien du projet, en étroite collaboration avec le Département de science politique et la Faculté de droit de l'Université Laval. Cette initiative interuniversitaire et interdisciplinaire majeure vise à mieux comprendre comment les acteurs internationaux, en particulier l'Union européenne, peuvent gérer efficacement la prolifération institutionnelle.

3. Actions proposées pour répondre aux recommandations

Les actions proposées [A] pour répondre à chacune des recommandations [R] du CIEP sont les suivantes :

R1 - Que l'on mène une réflexion stratégique sur le doctorat en études internationales pour offrir une formation de haute qualité qui assure le leadership des personnes diplômées sur la scène internationale et le rayonnement du programme.

L'évaluation périodique a permis de confirmer la pertinence du doctorat en études internationales. Le CIEP a invité les responsables du doctorat à entamer une réflexion sur le programme, incluant la démarche interdisciplinaire (recommandation 6), dans une perspective d'internationalisation véritable, tant en ce qui concerne le recrutement (recommandation 3) que les cursus (recommandation 10), tout en tenant compte des domaines en émergence.

Après avoir consulté le comité de programmes, les conseillères à la gestion des études de l'ESEI, des conseillères et conseillers pédagogiques du Centre de services en technologies de l'information et en pédagogie (CSTIP) et du Service de soutien à l'enseignement (SSE), les vice-doyennes et les vice-doyens aux études des six facultés partenaires à l'ESEI, la Faculté des études supérieures et postdoctorales (FESP) et le Bureau de la qualité des programmes (BQP), la direction des programmes a entamé à l'hiver 2024 une réflexion stratégique sur les programmes de maîtrise (recherche et professionnelle) et de doctorat en études internationales. Cette réflexion a conduit à l'élaboration d'un profil de sortie pour les spécialisations de la maîtrise professionnelle, d'un profil de sortie unique pour la maîtrise recherche et d'un profil de sortie pour le doctorat. Ces trois profils de sortie sont accompagnés de référentiels de compétences-programme correspondants. Cette réflexion a aussi conduit à la production de documents proposant une réforme de la structure des programmes de maîtrise et de doctorat.

En ce qui concerne le doctorat, cette réflexion se traduit par des actions répondant à plusieurs recommandations du CIEP :

- Réviser la structure et le contenu du programme de doctorat afin d'abaisser le nombre de crédits de 96 à 90 (action 8.1);
- Faire la promotion des programmes à l'international, en particulier celui de doctorat (actions 3.1 et 3.2);
- Réviser la liste des cours à option (action 5.1);
- Réviser les objectifs, les exigences et les modalités de l'examen rétrospectif (action 9.1) et prospectif (action 9.3);
- Créer un cours d'introduction en méthodologie interdisciplinaire qui sera obligatoire aux programmes de maîtrise, permettant notamment de mieux préparer les étudiantes et les étudiants au doctorat (action 11.1);
- Inciter les enseignantes et les enseignants à introduire une dimension interdisciplinaire dans les cours de personnalisation des parcours (c.-à-d. les cours à option) au doctorat (actions 8.1 et 11.2);
- Former les étudiantes et les étudiants à la communication scientifique (action 11.4);
- Bonifier le soutien financier aux étudiantes et aux étudiants (actions 16.1 à 16.6).

A-1.1 : Finaliser les profils de sortie et la révision du doctorat

En complément au travail de réflexion déjà mené, la direction des programmes et le comité des programmes, en concertation étroite avec les facultés partenaires, poursuivront la réflexion stratégique. Celle-ci conduira à la production de plusieurs documents destinés à enrichir l'appropriation collective des

programmes par tous les membres du corps enseignant et professoral, ainsi que les profils de sortie et référentiels des compétences-programme des trois autres spécialisations de la maîtrise professionnelle.

Cette réflexion inclura un volet sur le placement des personnes diplômées du doctorat, notamment par la création d'un comité de placement tant dans le milieu académique que non-académique, et la communication autour des succès.

Résultats escomptés

- Proposer un programme de doctorat plus attractif, notamment à l'international.
- Dynamiser le programme de doctorat.
- Offrir un programme de doctorat en adéquation avec les besoins des milieux.
- Offrir une formation qui assure le leadership de ses diplômées et diplômés sur la scène internationale.

A-1.2 : Formaliser l'accélération des études

La réflexion stratégique devrait conduire à la formalisation des conditions du passage accéléré et du passage direct au doctorat, ainsi que du passage intégré de certains baccalauréats comme le BIAPRI, le B-LMO et le BIEP vers la maîtrise professionnelle et la maîtrise recherche.

Résultats escomptés

- Proposer un programme de doctorat plus attractif, notamment à l'international.
- Dynamiser le programme de doctorat.

R2 - Que l'on révisé le contenu et l'ampleur de la scolarité préparatoire imposée aux étudiantes et aux étudiants.

La scolarité préparatoire concerne les candidates et les candidats aux programmes de la maîtrise en études internationales qui n'ont pas été exposés à une ou plusieurs disciplines parmi le droit, la science politique et l'économie durant leurs études de premier cycle. La scolarité préparatoire leur permet d'acquérir des connaissances de base préalables en suivant un ou plusieurs cours dans ces trois disciplines :

Droit

- DRT-1000 *L'univers du droit*;
- DRT-1009 *Droit international public général*.

Science politique

- POL-1003 *Démocraties et autoritarismes*;
- POL-1005 *Relations internationales et défis de la mondialisation*.

Économie

- ECN-1000 *Principes de microéconomie* ou GSF-1020 *Économie de l'entreprise*;
- ECN-1010 *Principes de macroéconomie* ou GSF-1010 *Macroéconomie financière*.

La grande majorité (83 %) des étudiantes et des étudiants qui sont admis aux programmes de la maîtrise doivent suivre une scolarité préparatoire. Pour certains (5 %), cette scolarité peut aller jusqu'à 18 crédits (6 cours). Si l'évaluation périodique a permis de reconnaître la pertinence de la scolarité préparatoire, une amélioration est attendue quant au contenu et à l'ampleur de cette scolarité afin qu'elle soit mieux adaptée aux étudiantes et étudiants en études internationales et qu'elle ne contribue pas à allonger inutilement la durée des études (recommandation 17).

Les actions décrites ci-après répondent à cette attente. Elles permettent d'envisager une scolarité préparatoire plus adaptée à la réalité des études de maîtrise et comprenant au maximum 12 crédits (4 cours). Cette révision de la scolarité préparatoire est proposée par la direction des programmes, à la suite de consultations menées auprès du comité de programmes, des conseillères à la gestion des études de l'ESEI, des conseillères et conseillers pédagogiques du CSTIP et du SSE, des vice-doyennes et les vice-doyens aux études des six facultés partenaires à l'ESEI.

A-2.1 : Réviser la scolarité préparatoire en droit

Parmi les cours de la scolarité préparatoire à l'égard desquels des difficultés sont signalées, le rapport synthèse d'évaluation du CIEP mentionne le cours DRT-1000 *L'univers du droit*. Ce cours, qui était sous la responsabilité de la Faculté de droit, a été remplacé par les cours DRT-1010 *Introduction à l'étude du droit I* (1 crédit) et DRT-1011 *Introduction à l'étude du droit II* (2 crédits), qui posent les mêmes enjeux d'adaptation aux besoins de personnes souhaitant étudier à l'ESEI. Le cours DRT-1000 *L'univers du droit* a donc été retiré du programme.

La direction des programmes, après consultation de la Faculté de droit, propose de remplacer le cours DRT-1000 par le cours DRT-1901 *Introduction générale au droit* (3 crédits), dont une section sera adaptée pour répondre aux besoins spécifiques des personnes souhaitant étudier à l'ESEI, c'est-à-dire focalisée sur l'histoire, les concepts juridiques et les techniques du droit international. En outre, la scolarité préparatoire continuera d'inclure le cours DRT-1009 *Droit international public général* (3 crédits). La direction des programmes, après consultation de la Faculté de droit, considère que le contenu de ces deux cours est suffisant pour répondre aux objectifs de la scolarité préparatoire en droit.

A-2.2 : Réviser la scolarité préparatoire en science politique

La direction des programmes et le comité de programmes ont entamé des discussions avec le Département de science politique de la Faculté des sciences sociales. Il est proposé de retirer le cours POL-1003 *Démocratie et autoritarismes* de la scolarité préparatoire, mais de conserver le cours POL-1005 *Relations internationales et défis de la mondialisation* (3 crédits), qui répond aux objectifs de la scolarité préparatoire en science politique.

A-2.3 : Réviser la scolarité préparatoire en économie

La direction des programmes et le comité de programmes ont partagé avec le Département d'économie un avis d'intention relativement à deux options qui permettraient de ramener le nombre maximal de crédits exigés en économie de 6 à 3, et d'offrir une formation plus adaptée aux candidates et aux candidats à la maîtrise. Ces deux options sont les suivantes : 1) créer, en collaboration avec le Département d'économie, un cours d'introduction à l'économie de 3 crédits, adapté à l'ESEI et focalisé sur les enjeux de politiques publiques et de relations économiques internationales, et 2) entamer un dialogue avec le Département d'économie en vue de transformer le cours de deuxième cycle ECN-6961 *Économie et politique publique*³ en un cours multicycle ouvert aux candidates et aux candidats de la maîtrise en études internationales. Dans les deux cas, il sera nécessaire d'aborder la question de la fréquence à laquelle se donne le cours.

Résultats escomptés de ces 3 actions

- Offrir une scolarité préparatoire plus adaptée aux besoins des candidates et des candidats en études internationales.

³ Selon la description officielle, le cours ECN-6961 répond aux exigences de la scolarité préparatoire de l'ESEI, notamment en ce qui concerne l'introduction aux concepts de microéconomie et de macroéconomie : « Ce cours présente de manière intuitive et accessible les principaux concepts et méthodes d'analyse économique, afin de mieux comprendre l'environnement économique et les décisions des autorités publiques sur le plan national et international. Il traite des concepts clés de la théorie microéconomique et macroéconomique – l'offre et la demande, l'utilité marginale décroissante, la structure de marché, l'inflation, les taux d'intérêt et le marché de l'emploi, etc. – et les applique à des cas concrets de politiques publiques. »

- S'assurer que les étudiantes et les étudiants ont les acquis nécessaires avant de débiter leur scolarité, et ainsi favoriser leur réussite.
- Raccourcir la durée de la scolarité préparatoire en faisant passer le nombre maximal des crédits exigés en science politique et en économie de 6 à 3 et, par le fait même, réduire la durée des études (recommandation 17).

R3 - Que l'on revoie les stratégies de recrutement, notamment afin d'attirer davantage d'étudiantes et d'étudiants internationaux, particulièrement au doctorat.

Pour accueillir un plus grand nombre d'étudiantes et d'étudiants, il semble tout d'abord opportun de tirer profit des nombreux programmes d'échanges académiques déjà établis à travers le monde. Ainsi, des universités prisées sur la scène internationale pourraient être ciblées, en vue notamment d'établir des accords de cotutelle. Ceux-ci devront tenir compte de la particularité de nos programmes, et notamment, pour les partenariats européens, de l'existence de la première année de doctorat (voir la structure proposée pour le doctorat, telle que décrite à l'action 8.1), en veillant toutefois à ne pas rallonger inutilement la durée des études (recommandation 17). Le Bureau international sera sollicité pour développer de nouveaux partenariats avec des universités étrangères francophones et non francophones (sous condition que les candidates et les candidats non francophones possèdent un niveau de français suffisant pour réaliser une scolarité en français).

En outre, la bonification du soutien financier aux étudiantes et aux étudiants du doctorat devra faciliter le recrutement au plus haut niveau international (actions 16.1 à 16.6).

A-3.1 : Élaborer un plan de promotion des programmes de l'ESEI, avec une attention particulière pour le doctorat

Avec l'aide du Services Web et recrutement étudiant, l'ESEI élaborera, en collaboration avec les facultés partenaires, un plan de promotion et de recrutement fixant des objectifs clairs à atteindre et en précisant, pour chacune des actions à mettre en œuvre, la personne responsable, les collaboratrices ou collaborateurs, l'échéancier, les indicateurs de mesure, le coût et la cible. La direction de programme souhaite notamment sensibiliser les professeures et professeurs à l'importance d'annoncer leurs projets subventionnés sur la plateforme « Projets et expertises de recherche »; et dans la mesure où certaines professeures et certains professeurs ne limitent pas leur encadrement d'étudiantes et d'étudiants aux cycles supérieurs à leurs projets de recherche, mettre en place un outil ou une procédure de maillage des besoins et des disponibilités.

L'ESEI étudiera la possibilité de développer un cours en ligne ouvert à tous (ou « massive open online course » - MOOC) sur les études internationales. Ce MOOC pourrait constituer une vitrine promotionnelle pour nos programmes de doctorat et de maîtrise. Il serait accessible à un nombre illimité de participants provenant de partout dans le monde.

L'ESEI lancera une campagne de diffusion systématique visant à accroître la visibilité de la recherche au 3^e cycle. Un ou une auxiliaire de recherche aura la responsabilité de répertorier les publications récentes de ses membres et d'en synthétiser le contenu pour diffusion sur plusieurs plateformes, notamment LinkedIn, Facebook et X. Cette mesure systématique permettra de présenter en continu la recherche scientifique menée à l'ESEI et par des membres de l'ESEI. De plus, la direction de l'ESEI souhaite se doter de mécanismes pour diversifier et élargir les modes de diffusion de la recherche. Ainsi, de courtes vidéos et des animations graphiques permettant de mieux visualiser les travaux des membres de l'ESEI pourraient être produites et diffusées sur Instagram et YouTube.

La direction des programmes et le comité de programmes souhaitent prioriser le recrutement d'étudiantes et d'étudiants aux programmes de la maîtrise recherche et au doctorat possédant un profil

interdisciplinaire/pluridisciplinaire. Les autres profils seront considérés dans la mesure où ils sont ouverts à l'interdisciplinarité/pluridisciplinarité.

Résultat escompté

- Déterminer de façon claire et précise les objectifs à atteindre, les actions à mettre en place et les moyens à déployer pour promouvoir les programmes de l'ESEI, particulièrement le doctorat.

A-3.2 : Solliciter les facultés partenaires et les services de l'Université afin de promouvoir le programme de doctorat

L'ESEI ne possède pas de personnes-ressources entièrement dédiées à la promotion de ses programmes. La direction de l'ESEI explorera la possibilité d'établir des partenariats avec les facultés impliquées au sein des programmes en études internationales, qui possèdent déjà les ressources nécessaires pour promouvoir les programmes, et notamment leurs responsables de promotion et d'information sur les études. Elle mettra en valeur les professeures et professeurs membres de l'ESEI, ainsi que les témoignages d'étudiantes et d'étudiants. Elle pourra en outre solliciter des services déjà offerts au sein de l'Université Laval, par exemple ceux du Services Web et recrutement étudiant (action 3.1), qui a pour mandat d'épauler les facultés et les unités dans leurs efforts de recrutement d'étudiants aux trois cycles, notamment à l'international. Elle évaluera enfin la possibilité de recruter une ou un responsable d'informations et de promotion des études.

Résultats escomptés

- Augmenter le recrutement d'étudiantes et d'étudiants, notamment internationaux, particulièrement au doctorat.
- Accroître le rayonnement de l'ESEI et de l'Université Laval sur la scène internationale.

R4 - Que l'on révisé la structure des programmes de maîtrise, avec l'aide de professionnelles ou professionnels en pédagogie et en gestion des études.

Les programmes de maîtrise (recherche et professionnelle) en études internationales comptent quatre spécialisations (commerce international et investissement; développement international; relations internationales; sécurité internationale). Les cours à option de chacune de ces spécialisations sont répartis au sein de huit règles pour la maîtrise professionnelle et de six règles pour la maîtrise recherche.

A-4.1 : Simplifier la structure de la maîtrise recherche en supprimant les spécialisations

Les résultats des consultations montrent que la dispersion de la maîtrise recherche en quatre spécialisations ne permet pas de répondre à la nécessité d'offrir une formation commune aux étudiantes et aux étudiants de cette maîtrise. La nouvelle structure de la maîtrise recherche sera centrée sur la formation méthodologique disciplinaire et interdisciplinaire, ainsi que sur la préparation au monde de la recherche. Un large choix de cours permettra en sus d'acquérir les connaissances nécessaires à l'élaboration du projet de recherche.

- Une nouvelle structure de la maîtrise recherche a été proposée au Comité des programmes, qui prendrait la forme suivante : Cours obligatoires : séminaire de formation à la recherche et cours d'initiation à la méthode interdisciplinaire (6 crédits);
- Approfondissement d'une ou deux méthodologies pertinentes pour mener une étude en profondeur en études internationales (6 crédits);
- Personnalisation des parcours d'apprentissage – autrement dit, choix de trois cours à option (9 crédits);
- Mémoire (24 crédits).

Résultats escomptés

- Simplifier et rendre plus lisible la structure de la maîtrise recherche.
- S'assurer d'une offre régulière des cours obligatoires de la maîtrise recherche (recommandation 5).
- Augmenter le niveau d'exigence méthodologique, notamment interdisciplinaire (recommandation 6) et de formation à la recherche, tout en permettant une plus grande personnalisation des parcours d'apprentissage.
- Renforcer la cohérence des enseignements, y compris à travers les disciplines (recommandations 6 et 20).

A-4.2 : Simplifier la structure de la maîtrise professionnelle en mettant en place un tronc commun pour chacune des quatre spécialisations

Un tronc commun, spécifique et différencié selon chaque spécialisation, sera progressivement mis en place. Ce changement s'effectuera d'abord à partir des cours existants fournis par les facultés, avant de converger vers des cours conçus pour les étudiantes et les étudiants de la spécialisation correspondante de la maîtrise professionnelle. Cette mise en place progressive, sous l'impulsion de la direction des programmes et du comité de programmes, visera un triple objectif d'adéquation des enseignements avec les profils de sortie et référentiels des compétences-programme élaborés pour chaque spécialisation, de stabilité du contenu du tronc commun (recommandation 5) et de cohérence horaire dans l'offre des cours du tronc commun.

La direction des programmes et le comité de programmes consulteront le Bureau de direction et les décanats des facultés partenaires pour définir le contenu disciplinaire et interdisciplinaire de chacun des troncs communs. Cette consultation démarrera à l'automne 2024.

La spécialisation « relations internationales » sera renommée « diplomatie » pour mieux cadrer avec l'ambition de celle-ci de former les futures actrices et futurs acteurs de la diplomatie québécoise, canadienne et multilatérale.

Les troncs communs correspondant à chaque spécialisation de la maîtrise professionnelle seront mis en place à l'automne 2025 avec un programme basé sur l'offre de cours existante. Ils seront néanmoins bonifiés pour correspondre au contenu disciplinaire et interdisciplinaire défini par la consultation mentionnée ci-dessus au plus tard à l'automne 2026.

- Une nouvelle structure de la maîtrise professionnelle a été proposée au Comité des programmes, qui prendrait la forme suivante : Activités obligatoires (15 crédits) : deux séminaires d'intégration (6 crédits), un cours d'initiation à la méthode interdisciplinaire (3 crédits), un stage (6 crédits);
- Tronc commun de trois cours/séminaires correspondant à la spécialisation choisie (9 crédits);
- Introduction à une ou deux méthodologies pertinentes pour mener une étude en profondeur en études internationales (6 crédits);
- Personnalisation des parcours d'apprentissage – choix de deux cours à option (6 crédits);
- Essai (9 crédits).

Résultats escomptés

- Simplifier et rendre plus lisible la structure de la maîtrise professionnelle.
- Rendre plus flexibles les parcours d'apprentissage, tout en établissant des socles disciplinaires clairs.
- S'assurer d'une offre régulière des cours et séminaires obligatoires et des cours et séminaires des troncs communs de la maîtrise professionnelle (recommandation 5).

- Renforcer la cohérence des enseignements, y compris à travers les disciplines (recommandations 6 et 20).
- Mieux distinguer les parcours correspondant aux différentes spécialisations de la maîtrise professionnelle.

A-4.3 : Mettre en place un mécanisme d'amélioration continue des troncs communs des quatre spécialisations de la maîtrise professionnelle

En consultation avec le comité de programmes, les professeures et professeurs concernés, ainsi que les vice-doyennes et les vice-doyens aux études des six facultés partenaires de l'ESEI, et avec l'aide des conseillères et conseillers en pédagogie universitaire de l'ESEI, du CSTIP et SSE, la direction des programmes travaillera à la mise en place d'un mécanisme d'amélioration continue. Ce mécanisme sera mis en œuvre au moins tous les quatre ans pour évaluer la pertinence du contenu disciplinaire et interdisciplinaire des troncs communs des quatre spécialisations de la maîtrise professionnelle, ainsi que leur adéquation avec les profils de sortie et les référentiels des compétences-programme. Ces derniers seront eux-mêmes réévalués de manière à pouvoir évoluer en fonction des besoins du marché du travail et des enjeux émergents. Le comité de programmes décidera ensuite des changements à adopter.

La mise en place de ce mécanisme sera concomitante et consubstantielle à la mise en place des troncs communs.

Résultats escomptés

- Établir des socles disciplinaires qui tiennent compte des évolutions du marché du travail.
- Renforcer la cohérence des enseignements, y compris à travers les disciplines (recommandations 6 et 20).

R5 - Que l'on s'assure d'une offre régulière des cours et que l'on informe suffisamment à l'avance les étudiantes et les étudiants de la fréquence de l'offre de cours.

A-5.1 : S'assurer que les activités obligatoires sont offertes au moins une fois par année

La réforme proposée des programmes (voir les actions 2.1 à 2.3 pour la scolarité préparatoire, 4.1 et 4.2 pour les maîtrises et 8.1 pour le doctorat) comporte plusieurs dimensions répondant aussi à la recommandation 5. En particulier :

- Les cours et séminaires obligatoires des programmes de maîtrise et de doctorat seront conçus pour être donnés au moins une fois par année;
- Les cours et séminaires des troncs communs disciplinaires de la maîtrise professionnelle et leur pendant au doctorat seront choisis et conçus pour être donnés au moins une fois par année;
- Les cours de la scolarité préparatoire auront été choisis en consultation avec les facultés correspondantes, avec à l'esprit l'exigence qu'ils soient donnés au moins une fois par année et si possible plus fréquemment (en lien avec la recommandation 2 et l'action 19.1).

Résultats escomptés

- Offrir une programmation à jour et sans surprise.
- Clarifier la structure, le contenu, l'identité des programmes et leur adéquation avec les profils de sortie.

A-5.2 : Réviser l'offre de cours à option

Le choix de cours à option prévu à la dernière règle des programmes de maîtrise (actions 4.1 et 4.2) suppose une révision de la liste des cours à option adaptée à chaque programme et à chaque

spécialisation. Comme le recommande le CIEP, la révision aura pour but de « rationaliser » l'offre de cours à option, c'est-à-dire de s'assurer « que les cours affichés dans une description de programme soient réellement offerts ou accessibles aux étudiants et soient arrimés avec les objectifs des programmes ». La direction des programmes entend étendre cette révision aux cours offerts dans le cadre du doctorat. Cette révision se fera en collaboration étroite avec les facultés partenaires et les unités qui les constituent.

Résultats escomptés

- Proposer une liste de cours à option mieux organisée et mise à jour régulièrement.
- Simplifier le choix de cours des personnes étudiantes.

A-5.3 : Définir un mécanisme permettant d'informer suffisamment à l'avance les étudiantes et les étudiants de l'offre de cours

La centralisation des informations destinées aux étudiantes et aux étudiants sur une plateforme (action 13.1) devra permettre de les informer dans un temps raisonnable de l'offre de cours mis à l'horaire. La gestion des études tiendra à jour un document ou guide de cheminement, qu'elle communiquera aux étudiantes et aux étudiants selon une méthode efficace qui reste à définir.

Résultat escompté

- Permettre aux étudiantes et aux étudiants de planifier leur choix de cours.

R6 - Que l'on s'assure que les activités des programmes favorisent l'interdisciplinarité.

Selon la vaste majorité des personnes consultées dans le cadre de la présente évaluation, la formation favorise l'interdisciplinarité. Pour plusieurs d'entre elles, il s'agit d'une force des programmes. Il y aurait toutefois lieu, de l'avis des spécialistes externes, de renforcer cette interdisciplinarité. La création du cours d'initiation à la méthodologie interdisciplinaire, qui sera obligatoire à la maîtrise (action 11.1), contribuera à renforcer ce volet. Il en va de même des efforts qui seront déployés dans le but d'offrir des cours et des séminaires interdisciplinaires pour les tronc communs des spécialisations de la maîtrise professionnelle et leurs pendants au doctorat (action 11.2). Mentionnons également la clarification des attentes de l'ESEI en matière d'interdisciplinarité (action 11.3).

R7 - Que l'on augmente et diversifie les milieux de stage et que l'on soutienne davantage les étudiantes et les étudiants de la maîtrise professionnelle à la recherche d'un stage.

A-7.1 : Embaucher une ressource professionnelle dédiée aux stages et au développement professionnel

L'ESEI étudiera la possibilité de procéder à l'embauche d'une ressource professionnelle dédiée aux stages. Cette ressource aura entre autres la responsabilité de réviser l'ensemble du processus de stage, en s'appuyant sur les outils du Service du développement professionnel (SDP) de l'Université Laval, ce qui inclut l'accompagnement des étudiantes et des étudiants dans leurs démarches initiales auprès des organisations, le repérage et l'affichage des milieux de stage disponibles, l'attribution des stages et le suivi des personnes étudiantes pendant leur stage.

Résultats escomptés

- Bonifier l'expérience de stage des étudiantes et des étudiants.
- Offrir aux étudiantes et aux étudiants davantage d'encadrement lié à la recherche d'un stage.
- Soutenir les étudiantes et les étudiants lorsque vient le moment de solliciter les milieux de stage.
- Favoriser le développement professionnel des étudiantes et des étudiants de l'ESEI.

A-7.2 : Augmenter et diversifier les milieux de stage

La direction des programmes et la nouvelle ressource professionnelle dédiée aux stages (action 7.1), en consultation avec les facultés, solliciteront l'aide d'une conseillère ou d'un conseiller en emploi du SDP, afin d'augmenter et de diversifier les milieux de stage, notamment auprès du réseau des ambassades à l'étranger, de partenaires dans les domaines de la gestion de crise, d'organisations non gouvernementales internationales, d'institutions internationales à l'étranger et des entreprises (une personne du SDP est déjà invitée à partager les services disponibles pour les personnes étudiantes, qui peuvent la rencontrer et s'inscrire au SDP pour consulter les offres de stage). Pour ce faire, il conviendra de maintenir et de renforcer les liens avec des partenaires internationaux, notamment lors des activités de réseautage et des salons de l'emploi. Une attention particulière sera également portée à l'offre de stages accessibles aux personnes étudiantes de l'international et à l'information sur la disponibilité des permis de travail stage coop.

Résultats escomptés

- Consolider les partenariats internationaux déjà présents et en développer de nouveaux.
- Bonifier l'offre de stage aux personnes étudiantes de l'international.
- Bonifier le réseautage avec le milieu professionnel (recommandation 14).

R8 - Que l'on abaisse le nombre de crédits de 96 à 90 au doctorat.

A-8.1 : Abaisser le nombre de crédits de 96 à 90 au doctorat

Le programme de doctorat est composé actuellement de 12 crédits de cours obligatoires, de 12 crédits de cours à option et de 72 crédits dédiés aux activités de recherche. La mise en œuvre de la proposition de réforme du doctorat (recommandation 1) permettra d'abaisser le nombre de crédits de 96 à 90.

Ainsi, à la suite des consultations menées auprès du comité de programmes, des conseillères à la gestion des études de l'ESEI, des conseillères et conseillers pédagogiques du CSTIP et du SSE, des vice-doyennes et vice-doyens aux études des six facultés partenaires à l'ESEI, de la FESP et du BQP, la direction des programmes proposera au comité de programmes de mettre en place une nouvelle structure du programme de doctorat :

- Un séminaire de formation à la recherche obligatoire (3 crédits);
- Deux cours ou séminaires d'approfondissement méthodologique (6 crédits);
- Trois cours ou séminaires dans l'une des spécialités, soit diplomatie, sécurité internationale, commerce international et investissement, et développement international (les mêmes spécialisations que la maîtrise professionnelle) (9 crédits);
- Examens de doctorat (6 crédits);
- Activités de recherche (66 crédits).

Cette structure de programme doit rester assez flexible pour permettre la reconnaissance de cours éventuellement déjà suivis par les étudiants de la maîtrise.

Résultats escomptés

- Rendre conforme le programme avec la pratique universitaire.
- S'assurer d'une offre régulière des cours et séminaires obligatoires et des cours et séminaires des tronc communs du doctorat (recommandation 5).
- Favoriser la persévérance et la réussite des étudiantes et des étudiants.

- Réduire la durée des études et améliorer la diplomation au doctorat (recommandation 17).

R9 - Que l'on s'assure que le contenu et la charge de travail de l'examen de doctorat sont adaptés à un doctorat interdisciplinaire et que l'on informe adéquatement les étudiantes et les étudiants des exigences et critères d'évaluation de l'examen de doctorat.

A-9.1 : Réviser les objectifs, les exigences et les modalités de l'examen rétrospectif

La direction des programmes proposera au comité de programmes de mettre en place une nouvelle structure du programme de doctorat. Cette structure renouvelée prévoit que l'examen rétrospectif se tienne à la fin de la première année du doctorat, soit au cours de leur troisième session, et qu'il soit composé de deux épreuves :

- Une épreuve portant sur la maîtrise avancée de la méthodologie de recherche principale de l'étudiante ou de l'étudiant;
- Une épreuve portant sur le domaine de spécialisation de l'étudiante ou de l'étudiant, qui aura été choisie parmi les quatre spécialisations, soit diplomatie, sécurité internationale, commerce international et investissement, et développement international (les mêmes spécialisations que la maîtrise professionnelle).

Le contenu de ces épreuves correspondrait au contenu disciplinaire, interdisciplinaire et méthodologique des cours et séminaires suivis par les étudiantes et étudiants dans le cadre de leur formation doctorale. Il n'exigerait donc plus, comme c'est le cas actuellement, de s'approprier le contenu d'une liste *ad hoc* de lectures obligatoires pour chaque étudiante et étudiant.

À partir de l'automne 2024, la direction des programmes lancera une consultation auprès de la FESP et des conseillères et conseillers pédagogiques du CSTIP et du SSE pour établir les modalités de rédaction des sujets d'examen et de correction.

Cette réforme doit être concomitante à la mise en place des tronc communs dans leur forme définitive.

Résultats escomptés

- Adapter la charge de travail de l'examen rétrospectif au nombre de crédits exigés.
- Préciser et homogénéiser les attentes concernant l'examen rétrospectif.
- Favoriser l'interdisciplinarité et la compétence méthodologique.
- Consolider les connaissances de champ pour les étudiantes et les étudiants du doctorat.

A-9.2 : Informer adéquatement les étudiantes et les étudiants des exigences et critères d'évaluation de l'examen rétrospectif

La réforme proposée de la structure des programmes prévoit la création d'un séminaire doctoral obligatoire pour les étudiantes et les étudiants au doctorat. Ce séminaire servira de voie de communication des exigences de l'examen rétrospectif correspondant au champ d'études choisi par l'étudiante ou l'étudiant.

Résultats escomptés

- Mieux faire connaître les modalités de l'examen rétrospectif.
- Réduire les incertitudes en ce qui concerne l'examen rétrospectif.

A-9.3 : Élaborer un guide d'information à propos de l'examen prospectif et le diffuser auprès des personnes concernées

La diversité des disciplines représentées parmi les encadrants de l'ESEI au programme de doctorat en études internationales peut créer des exigences hétérogènes pour la réussite de l'examen prospectif. Typiquement, l'examen prospectif se tient à la fin de la deuxième année du doctorat, soit avant leur septième session d'inscription. Il vise à évaluer si la personne étudiante sera en mesure de réussir la rédaction d'une thèse de doctorat dans un temps raisonnable. De nouvelles exigences de l'examen doctoral ont été proposées au Comité des programmes, qui prendraient la forme suivante :

Pour une thèse par articles :

- Présentation d'un chapitre de thèse ayant vocation à devenir un article scientifique qui ne soit pas forcément dans sa forme définitive, mais qui s'en approche tant sur le fond que sur la forme;
- Présentation d'une ébauche de deuxième chapitre de thèse ayant vocation à devenir un article scientifique, qui démontre une capacité à formuler une question de recherche en propre, à mobiliser la littérature pertinente, et à mobiliser les outils méthodologiques adéquats;
- Présentation d'un calendrier prévisionnel de réalisation de la thèse.

Pour une thèse traditionnelle, la personne étudiante devra présenter un document de 30 pages présentant les différentes composantes de sa thèse, en particulier les questions de recherche, état de la littérature sur le sujet, et méthodologies, ce qui permettra aux membres du jury de mieux évaluer la faisabilité, la cohérence et la pertinence de la thèse à réaliser.

L'action 9.3 est consécutive à l'action 9.2 et partage la même échéance. Cependant, l'examen prospectif ayant vocation à être tenu à la fin de la deuxième année du doctorat, il est envisagé de rédiger un guide qui présentera les modalités des examens rétrospectif et prospectif qui sera discuté pendant le séminaire d'intégration obligatoire, et qui sera diffusé aussi bien aux étudiantes et aux étudiants de première année au doctorat qu'à leurs directions de recherche en deuxième année. Ce guide sera également publié sur la plateforme (action 13.1).

Résultats escomptés

- Mieux faire connaître les modalités de l'examen prospectif.
- Réduire les incertitudes en ce qui concerne l'examen prospectif.

R10 - Que l'on mène une réflexion sur l'internationalisation des cursus.

Voir les actions 1.1, 3.1, 3.2, 7.2 et 14.1.

R11 - Que l'on s'assure que les étudiantes et les étudiants de la maîtrise recherche et du doctorat sont adéquatement formés en méthodologie interdisciplinaire et en communication scientifique.

La structure des programmes de maîtrise, ainsi que la forme actuelle de l'examen prospectif au doctorat, montrent que la formation offerte aux étudiantes et aux étudiants est davantage multidisciplinaire qu'interdisciplinaire. Le rapport synthèse d'évaluation du CIEP illustre notamment que la démarche d'intégration des éclairages disciplinaires inhérente à l'interdisciplinarité était peu mise en œuvre dans le cursus proposé et largement laissée à la responsabilité de l'étudiante ou de l'étudiant.

La réforme proposée des programmes de maîtrise et de doctorat (actions 4.1, 4.2 et 8.1) est centrée autour de ce double principe de l'interdisciplinarité et, pour la maîtrise recherche et le doctorat plus

particulièrement, de la formation au monde de la recherche. Les actions suivantes correspondent à des aspects de cette réforme proposée et répondent aussi aux enjeux posés par la recommandation 6.

A-11.1 : Réactiver le cours d'introduction en méthodologie interdisciplinaire

Le programme de doctorat comprend le cours ETI-7012 *Méthodologie pluridisciplinaire en études internationales*. Ce cours n'a pas été offert depuis de nombreuses années. Il sera réactivé, et substantiellement modifié pour passer de la multidisciplinarité à l'interdisciplinarité avec l'embauche de professeures et de professeurs à l'ESEI. De plus, il visera les étudiantes et les étudiants de la maîtrise professionnelle et de la maîtrise recherche, pour lesquels il sera obligatoire.

Résultat escompté

- Renforcer la formation en méthodologie interdisciplinaire des étudiantes et des étudiants (voir aussi la recommandation 6).

A-11.2 : Inciter les enseignantes et les enseignants à introduire une dimension interdisciplinaire dans chacun des cours de tronc commun de la maîtrise professionnelle

La solution idéale comporterait le coenseignement de certains cours et séminaires des tronc communs par deux ou plusieurs professeures et professeurs. Cette solution sera discutée dans le cadre de la mise en œuvre de l'action 18.1. De plus, elle permettrait de répondre optimalement à la recommandation 20. A minima, les membres du corps professoral et enseignant responsables des cours de tronc commun seront invités à faire intervenir des collègues d'autres champs et disciplines pour mettre en pratique une démarche d'intégration des savoirs et des méthodes.

Résultats escomptés

- Renforcer la formation en méthodologie interdisciplinaire des étudiantes et des étudiants (voir recommandation 6).
- Renforcer la cohérence de la formation (action 20.1).

A-11.3 : Clarifier les attentes de l'ESEI en matière d'interdisciplinarité

Les séminaires d'intégration de la maîtrise recherche et du doctorat (cours obligatoires de la structure proposée aux actions 4.1 et 8.1) ont notamment pour ambition de clarifier et d'homogénéiser les exigences de l'ESEI en matière d'interdisciplinarité et d'apprendre à collaborer dans des équipes interdisciplinaires.

Le calendrier de mise en œuvre de cette réforme sera ajusté en fonction du rythme du recrutement des professeures et professeurs de l'ESEI dans les prochaines années. La direction des programmes et le comité de programmes, après concertation avec les membres du corps professoral concernés, travailleront d'abord à la création d'un séminaire d'intégration à la maîtrise professionnelle, puis se pencheront sur la mise sur pied d'un séminaire à la maîtrise recherche.

Résultat escompté

- Renforcer la formation en méthodologie interdisciplinaire des étudiantes et des étudiants (voir recommandation 6).

A-11.4 : Former les étudiantes et les étudiants à la communication scientifique

Les séminaires d'intégration de la maîtrise recherche et du doctorat (cours obligatoires de la structure proposée aux actions 4.1 et 8.1) ont aussi pour ambition de préparer les étudiantes et les étudiants au monde de la recherche, notamment pour ce qui concerne l'exposition des standards et la pratique de la communication scientifique, autant orale qu'écrite.

En outre, la FESP offre des formations gratuites qui engagent l'étudiante ou étudiant dans un processus de développement de ses compétences. Deux formations sont notamment en lien avec les compétences liées à la communication scientifique, soit *Écrire pour communiquer : stratégies de rédaction en milieu professionnel* et *Savoir agir en recherche : les bonnes pratiques*. L'ESEI fera la promotion de ces formations par l'intermédiaire de la plateforme d'information envisagée à l'action 13.1 et des sites de certains cours pertinents. Les étudiantes et les étudiants seront invités à participer aux événements scientifiques organisés à l'Université ou à l'extérieur (centres de recherche, chaires, autres unités, etc.). Ces invitations seront publiées sur la plateforme d'information (action 13.1). Par ailleurs, la direction des programmes encouragera l'association étudiante (Regroupement étudiant de la maîtrise et du doctorat en études internationales – REMDEI) à établir une veille permettant d'identifier les événements scientifiques tenus à l'Université ou à l'extérieur, et susceptibles de fournir aux étudiantes et aux étudiants une occasion de présenter leurs travaux, d'élargir leurs réseaux ou de bonifier leur formation.

Enfin, en lien avec l'action 16.1, les directions de recherche des étudiantes et des étudiants de la maîtrise recherche et du doctorat seront incitées à soutenir financièrement la participation de leurs étudiantes et étudiants à des événements scientifiques nationaux et internationaux, ainsi qu'à les appuyer dans leur démarche en vue de la publication de leurs travaux.

Résultat escompté

- S'assurer que les étudiantes et les étudiants sont davantage formés en communication scientifique.

R12 - Que l'on clarifie les exigences de l'essai, que l'on s'assure qu'elles sont conformes aux normes en vigueur et qu'on les transmette adéquatement aux étudiantes et aux étudiants ainsi qu'au corps professoral.

A-12.1 : Clarifier les exigences de l'essai et s'assurer qu'elles sont conformes aux normes en vigueur

L'ESEI met à la disposition des étudiantes et des étudiants un guide d'encadrement de l'essai. Dans ce guide sont présentées les informations à propos du choix du sujet de l'essai et de la recherche d'une directrice ou d'un directeur d'essai et d'un codirecteur ou d'une codirectrice (et notamment du besoin de commencer tôt cette recherche), ainsi que les règles de rédaction, de dépôt et d'évaluation de l'essai. Des exceptions pourront être envisagées au cas par cas à l'exigence d'une codirection. Des informations sont toutefois manquantes en ce qui concerne les exigences de l'essai. Le comité de programmes révisera ce document et veillera à y préciser les exigences de l'essai, et ce, en s'assurant de respecter le Règlement des études et les normes de la FESP.

Résultats escomptés

- Fournir aux étudiantes et aux étudiants des informations claires et complètes à propos de l'essai.
- S'assurer que les exigences de l'essai sont conformes aux normes en vigueur.
- Raccourcir la durée des études (recommandation 17).

R13 - Que l'on s'assure d'offrir un soutien adéquat aux étudiantes et aux étudiants des programmes.

A-13.1 : Créer des séminaires d'intégration et de soutien

En lien avec la nouvelle structure des programmes proposée aux actions 4.1, 4.2 et 8.1, il est proposé de mettre en place des séminaires d'intégration dès le début de chaque session pour créer un esprit de cohorte, offrir un soutien entre pairs, et permettre de mieux connaître les projets personnels de chaque étudiante et étudiant. Ces séminaires sont au cœur de la nouvelle structure des programmes proposée ; ils seront animés par des membres du corps professoral et enseignant de l'ESEI.

Résultats escomptés

- Faciliter l'adaptation et l'intégration des étudiantes et étudiants.
- Enrichir l'expérience étudiante.
- Offrir un soutien personnalisé aux étudiantes et aux étudiants de tous les programmes d'étude.

A-13.2 : Centraliser les informations sur une plateforme

Sera créée, à moyen terme, une plateforme en ligne où toutes les informations pertinentes sur les programmes sont centralisées, notamment les guides d'étude, les conseils pour le choix des cours et les ressources disponibles. Dans un premier temps, et compte tenu de la réforme proposée des programmes, il faudra centraliser les informations relatives aux programmes dans un document PDF distribué largement aux étudiantes et aux étudiants, ainsi qu'aux membres du corps professoral et enseignant qui contribuent aux programmes. En parallèle à l'implantation de la plateforme en ligne sera menée une veille visant à déterminer la pertinence de ce moyen de communication, et ce, tant pour les étudiantes et étudiants que pour les enseignantes et enseignants qui devront diffuser des éléments de cette information auprès des premiers, notamment, mais pas exclusivement, dans les séminaires d'intégration dont la création est proposée aux actions 4.1, 4.2, 8.1 et 13.2.

La réflexion sur les moyens de communication avec les étudiantes et les étudiants, ainsi que les enseignantes et les enseignants, sera entamée une fois les informations centralisées, avec le comité de programmes. Une solution effective – réfléchie pour s'arrimer aux modifications engendrées par la transition vers ENA2 – sera ensuite déployée.

Résultats escomptés

- Mieux informer les étudiantes et les étudiants des programmes.
- Centraliser toutes les informations pertinentes liées aux programmes.

A-13.3 : Mettre à jour et diffuser les différents guides d'information sur les études

Les étudiantes et étudiants ont à leur disposition plusieurs documents sur les études (ex. : Guide de l'encadrement de l'essai; Guide d'encadrement du mémoire; document présentant les normes de rédaction de l'essai de la maîtrise; document présentant les normes de rédaction du projet de mémoire). Le comité de programmes veillera à mettre à jour les informations contenues dans ces documents, et à les bonifier au besoin afin de s'assurer de couvrir tous les aspects liés aux études. Ceux-ci seront rendus disponibles en format PDF, puis sur la plateforme de centralisation de l'information décrite à l'action 13.1.

Résultats escomptés

- Veiller à bien documenter les différentes étapes liées à la réalisation de l'essai et du mémoire.
- Mieux guider et informer les étudiantes et les étudiants pendant leurs études.
- Bonifier les informations transmises aux étudiantes et étudiants.
- S'assurer que les personnes concernées sont bien informées des exigences liées à l'essai.
- Mieux soutenir les étudiantes et les étudiants pendant la réalisation de leur essai.

A-13.4 : Rappeler aux étudiantes et aux étudiants le rôle de la conseillère à la gestion des études

Lors de la journée d'accueil et des journées d'information, la direction des programmes rappellera aux étudiantes et aux étudiants le rôle de la conseillère à la gestion des études qui est disponible pour les aider dans leur choix de cours. Ce rôle sera aussi rappelé sur la plateforme de centralisation de l'information (action 13.1).

Résultats escomptés

- Mieux guider et informer les étudiantes et les étudiants pendant leurs études.
- Augmenter la satisfaction des étudiantes et étudiants.

A-13.5 : Encourager les étudiantes et les étudiants à solliciter les services de mentorat offerts par les facultés et les ateliers thématiques offerts dans le cadre du centre d'appui à la réussite

En 2022, la Faculté des sciences sociales a mis en place un centre d'appui à la réussite offrant un service de mentorat aux étudiantes et étudiants fréquentant ses programmes, incluant ceux de l'ESEI. De même, la Faculté de droit offre un service de soutien aux étudiants pour les aider à réussir leurs études. Ces services ont pour objectif principal de faciliter l'adaptation et l'intégration des étudiantes et étudiants nouvellement admis dans un programme. Ils visent également à favoriser la persévérance et la réussite dans les études, à enrichir l'expérience étudiante, et à accompagner les étudiantes et les étudiants dans le développement de stratégies d'apprentissage (ex. : gestion du temps, prise de notes, préparation aux examens). Ils contribuent au développement des compétences liées plus largement au « métier d'étudiant ».

Les étudiantes et étudiants mentors apportent une aide préliminaire ou complémentaire à la direction de programme et au personnel de gestion des études, en faisant appel à leur expérience et à leur connaissance des différents aspects académiques et sociaux de la Faculté des sciences sociales et du milieu universitaire. Dès maintenant, les étudiantes et étudiants de l'ESEI sont encouragés à utiliser ces services.

Par ailleurs, depuis deux ans, un intervenant de proximité, rattaché au Centre d'aide aux étudiants, est attitré aux étudiantes et étudiants de la Faculté des sciences sociales. Cet intervenant de proximité offre des services de soutien de première ligne en lien avec le bien-être et la santé psychologique des étudiantes et étudiants (ex. : stress, anxiété, isolement, rupture amoureuse), ainsi qu'avec l'intégration dans leur milieu d'études. Les professeures et professeurs seront informés de la possibilité de diriger les étudiantes et étudiants vers cette nouvelle personne-ressource.

En outre, l'association étudiante REMDEI a vocation à continuer de jouer leur rôle dans l'intégration des nouvelles cohortes.

Résultats escomptés

- Faciliter l'adaptation et l'intégration des étudiantes et étudiants.
- Favoriser la persévérance et la réussite dans les études.
- Enrichir l'expérience étudiante.
- Accompagner les étudiantes et étudiants dans le développement de stratégies d'apprentissage et de compétences liées au « métier d'étudiant ».

A-13.6 : Faire connaître les ateliers de formation de la FESP auprès des enseignantes et des enseignants contribuant aux programmes

La FESP offre des ateliers de formation qui visent à mieux soutenir l'encadrement des étudiantes et des étudiants aux cycles supérieurs. Plusieurs thèmes d'intérêt sont abordés, dont la diversité culturelle et l'approche d'équité, de diversité et d'inclusion. L'ESEI effectuera la promotion de ces ateliers de formation auprès de tous les professeures et professeurs qui lui sont affiliés.

Résultats escomptés

- Faciliter l'adaptation et l'intégration des étudiantes et étudiants.
- Favoriser la persévérance et la réussite dans les études.
- Enrichir l'expérience étudiante.

R14 - Que l'on développe le réseau de partenaires de l'ESEI en vue de bonifier les activités de réseautage avec le milieu professionnel et le milieu scientifique, tant au niveau national qu'international.

L'embauche envisagée d'une personne-ressource dédiée aux stages et au développement professionnel des étudiantes et des étudiants (action 7.1) permettra de bonifier les activités de réseautage avec les milieux professionnels, aux niveaux national et international et de les élargir à de nouveaux partenaires (action 7.2). D'autres actions seront également mises en place pour accroître et diversifier les activités de réseautage avec les milieux professionnel et scientifique.

A-14.1 : Développer des programmes de formation conjoints avec des partenaires internationaux

Les programmes de l'ESEI permettent aux étudiantes et aux étudiants de réaliser une partie de leur scolarité (12 à 18 crédits) dans des établissements situés en Amérique du Sud, en Europe ou en Asie. Entre 5 et 18 étudiants profitent annuellement de cette opportunité en Europe ou en Asie ; peu ont en pratique le niveau requis en espagnol ou portugais pour partir en Amérique du Sud. Par ailleurs, l'ESEI offre un bilinguisme de maîtrise avec Sciences Po Bordeaux. L'ESEI multipliera les efforts pour s'adjoindre de nouveaux partenaires internationaux et créer de nouveaux programmes conjoints aux programmes de la maîtrise comme du doctorat (cotutelles). L'ESEI améliorera la communication aux étudiantes et aux étudiants sur cette possibilité dès l'entrée dans les programmes via la plateforme de centralisation de l'information (action 13.1).

Résultats escomptés

- Diversifier les partenaires de l'ESEI.
- Promouvoir l'ESEI à l'international.
- Favoriser la mobilité étudiante et le recrutement au doctorat.

A-14.2 : Soutenir les activités de réseautage des centres de recherche et des associations étudiantes affiliées à l'ESEI

L'ESEI encourage le réseautage avec le milieu scientifique. A minima, l'ESEI s'assurera que les activités de réseautage scientifique et professionnel des centres de recherche et des associations étudiantes affiliées à l'ESEI soient bien diffusées. Le service de communication de l'ESEI continuera de relayer la programmation de ces centres de recherche et d'inciter la communauté scientifique à participer à ces activités.

Résultat escompté

- Bonifier les activités de réseautage avec le milieu scientifique.

A-14.3 : Faire connaître le Service du développement professionnel lors de l'activité d'accueil

Résultats escomptés

- Aider les étudiantes et les étudiants à trouver des offres de stages.
- Favoriser le développement professionnel des étudiantes et des étudiants de l'ESEI.
- Mieux préparer les personnes étudiantes à la transition vers leur carrière professionnelle et leur intégration au milieu du travail.

A-14.4 : Ajouter une section « Développement professionnel » sur la plateforme destinée aux étudiantes et aux étudiants

En collaboration avec la conseillère ou le conseiller en emploi du Service du développement professionnel, une section « Développement professionnel » sera ajoutée à la plateforme destinée aux étudiantes et

étudiants (action 13.1). Cette section portera principalement sur le plan de réussite professionnelle. Les étudiantes et étudiants auront donc accès à un outil leur permettant de se préparer au marché de l'emploi, et ce, dès le début de leurs études.

Des nouvelles pourront aussi être ajoutées via la plateforme afin de faire connaître les activités des centres de recherche (ex. : tournée d'employeurs potentiels), les invitations à des congrès, et inciter l'inscription (adhésion) des étudiantes et des étudiants à différents réseaux de nature scientifique ou professionnelle.

Résultat escompté

- Améliorer l'appropriation par les étudiantes et les étudiants de leur cursus dans la perspective de leur intégration au marché du travail.

A-14.5 : Promouvoir les activités gratuites et créditées de la FESP

Par l'intermédiaire de la plateforme prévue à l'action 13.1, les activités gratuites et créditées de la FESP en lien avec le développement des compétences des doctorantes et doctorants seront promues. Ces formations, non contributives au programme de doctorat, visent à favoriser l'intégration professionnelle en reconnaissant, développant et valorisant les compétences.

Résultat escompté

- Améliorer l'appropriation par les étudiantes et les étudiants de leur cursus dans la perspective de leur intégration au marché du travail.

R15 - Que l'on s'assure de transmettre adéquatement et de manière régulière aux étudiantes et aux étudiants des informations sur la mobilité internationale, les études supérieures, les professions et employeurs potentiels.

Cette recommandation vise une meilleure information des étudiantes et des étudiants. L'action 7.1, ainsi que les actions 3.1, 3.2, 13.1 à 13.5, 14.3 et 14.4 permettent d'y répondre.

R16 - Que l'on s'assure que les étudiantes et les étudiants du doctorat reçoivent un soutien financier adéquat.

Dans son rapport synthèse d'évaluation, le CIEP a proposé diverses actions visant à améliorer le soutien financier des étudiantes et des étudiants. Ces actions sont les suivantes.

A-16.1 : Inciter les directions de recherche à formaliser leur appui financier dans les plans de collaboration avec les étudiantes et étudiants

Plusieurs directions de recherche participent déjà au financement des étudiantes et des étudiants qu'elles encadrent. Il peut s'agir de payer les coûts de participation à des activités scientifiques, d'octroyer une aide pour la révision, la traduction ou la publication d'un article scientifique ou d'un chapitre de livre arbitré, etc. Il importe que ces actions bénéficient au plus grand nombre possible d'étudiantes et d'étudiants. Peu importe la nature de la participation, la direction des programmes encouragera sa formalisation dans le plan de collaboration de l'étudiante ou de l'étudiant.

A-16.2 : Accompagner les étudiantes et les étudiants dans leurs demandes de bourses

L'action 13.2 propose la création de séminaires d'intégration, tant à la maîtrise qu'au doctorat. L'un des objectifs de ces séminaires sera d'informer les étudiantes et les étudiants sur les opportunités de bourses qui leur sont offertes, de leur communiquer les bonnes pratiques ayant permis à celles et ceux des années antérieures d'en obtenir et de les accompagner dans la construction de leurs dossiers de candidature.

La direction des programmes examinera en outre la possibilité pour les étudiantes et étudiants de bénéficier de l'accompagnement du conseiller en développement de la recherche de l'ESEI ou d'un mentor

(professeure ou professeur, étudiante ou étudiant, postdoctorante ou postdoctorant) pour la préparation des demandes de bourses et de subventions. La FESP offre aussi un programme de jumelage pour la préparation des demandes de bourses.

A-16.3 : Développer des contrats d’auxiliaires propres aux études internationales en faisant participer les étudiantes et les étudiants à l’enseignement ou à la recherche

L’ESEI offre à ses doctorantes et doctorants la possibilité d’effectuer des contrats d’auxiliaires d’enseignement. Ceux et celles ayant réussi leur examen rétrospectif se verront offrir la possibilité de développer ou d’enseigner des cours généraux ou de spécialisation au deuxième cycle.

À terme, l’objectif serait de parvenir à présenter aux étudiantes et aux étudiants un soutien sous la forme d’un montage financier garanti combinant un soutien minimal provenant de la direction de recherche, des bourses de l’ESEI et de la FESP (action 16.5), ainsi que des garanties de pouvoir obtenir des contrats d’auxiliaires de recherche ou d’enseignement pendant la durée des études. Compte tenu des incertitudes pesant sur ce scénario, ce plan d’action ne propose pas de calendrier précis pour la mise en œuvre de cette action, mais compte la réaliser le plus rapidement possible. Cette solution sera toutefois de second rang, car les contrats d’assistantat ont tendance à rallonger les études, en contradiction avec la recommandation 17.

Il reste que les étudiantes et étudiants devant *in fine* être financés, l’ESEI privilégiera les contrats permettant de rester dans un cadre académique plutôt que les emplois étudiants sans lien avec les études.

A.16.4 : Publiciser les bourses d’appui à la réussite de la FESP ainsi que les bourses offertes à l’ESEI

Les plans de financement intégrés (bourses de la FESP et le soutien financier de l’unité), de même que les bourses offertes par l’ESEI (ex. : Bourses Marcel-et-Annie-Adams en études internationales) sont considérés comme des véhicules intéressants pour attirer des étudiantes et des étudiants, et les aider à persévérer dans leurs études. Les informations concernant ces bourses seront notamment diffusées sur la plateforme envisagée à l’action 13.1.

A.16.5 : Utiliser le levier philanthropique pour financer des bourses

Depuis 2024, une priorité de la campagne philanthropique est de solliciter un ou plusieurs donateurs pour monter un fonds qui permettrait de financer plusieurs bourses de doctorat chaque année à un niveau compétitif au niveau national et international.

A.16.6 : Veiller à ce que les chaires de recherche nouvellement créées définissent et fassent connaître leurs modalités de financement des étudiantes et des étudiants (concours, bourses, etc.)

Résultats escomptés pour l’ensemble de ces actions

- Offrir un meilleur financement des études.
- Minimiser les contraintes financières liées à la poursuite des études.
- Attirer un plus grand nombre de candidates et de candidats de très haut niveau.
- Permettre aux étudiantes et aux étudiants de consacrer davantage de temps à leur recherche.
- Réduire la durée des études (recommandation 17).
- Favoriser la persévérance des études et la diplomation.

R17 - Que l’on mette en place des mesures visant à réduire la durée des études et que l’on poursuive les efforts visant à améliorer la diplomation à la maîtrise et au doctorat.

Cette recommandation est fortement liée à plusieurs actions qui ont été détaillées précédemment, notamment celles relatives à la mise en place de passages intégrés de certains baccalauréats comme le

BIEP, le B-LMO ou le BIAPRI, du passage direct et du passage accéléré (action 1.2), à la réduction de la scolarité préparatoire (actions 2.1 à 2.3), à la réduction du nombre de crédits au doctorat (8.1), à la bonne information des étudiantes et des étudiants et au financement des études doctorales (13.1 à 13.5). D'autres actions seront détaillées ultérieurement, notamment l'identification précoce de besoins d'une mise à niveau en anglais (AS-1.2).

R18 - Que l'on mette en place des mesures assurant la reconnaissance du travail réalisé par les professeures et les professeurs pour les programmes d'études internationales au sein des charges de travail de leur unité respective.

Selon les spécialistes externes, l'offre de cours de l'ESEI et la diversité de ses collaborations dépendent de la « pleine reconnaissance » des tâches réalisées par les professeures et les professeurs au sein de l'ESEI.

A-18.1 : Entamer une discussion avec le Bureau de direction de l'ESEI et les unités respectives pour mieux reconnaître la charge de travail des professeures et professeurs impliqués dans les programmes de l'ESEI

Il convient ici de reprendre la suggestion du CIEP : « Le CIEP encourage le Bureau de direction de l'ESEI à mettre en place des mesures assurant la reconnaissance officielle du travail des professeures et des professeurs qui s'impliquent dans les cours des programmes et dans l'encadrement des étudiantes et des étudiants de la maîtrise et du doctorat, auprès de leur unité respective. » La direction de l'ESEI entamera, de concert avec les différentes parties prenantes, y compris les vice-rectorats aux ressources humaines et aux finances et aux études, une réflexion sur les charges de travail.

Résultats escomptés

- Valoriser le travail des professeures et des professeurs au sein de l'ESEI.
- Alléger la tâche des professeures et des professeurs sur qui reposent actuellement les cours et l'encadrement des étudiantes et des étudiants.
- Diversifier les collaborateurs de l'ESEI.
- Garantir la stabilité de l'offre de cours de l'ESEI.

R19 - Que l'on s'assure de la stabilité et du leadership de la direction des programmes.

Depuis l'évaluation périodique de 2008, le CIEP s'inquiète de la stabilité dans la direction des programmes. Il en appelle au Règlement des études qui prévoit un mandat de quatre ans à la direction des programmes, « afin que celle-ci puisse faire preuve d'un leadership fort et mettre en œuvre le plan d'action qui découlera de la présente évaluation ».

A-19.1 : Mettre à jour le protocole d'entente entre les partenaires facultaires et l'ESEI

Lors de la dernière évaluation, la direction de l'ESEI et celles des unités concernées ont convenu, dans le cadre d'un protocole, du partage des tâches de la direction des programmes pour la période de 2008 à 2017. Ce protocole permettait d'établir des balises claires à propos de la gestion des programmes en études internationales (direction de l'ESEI, direction des programmes, comité de programmes).

La mise en place de cette entente interfacultaire s'avère nécessaire pour engager les facultés partenaires dans le déploiement de programmes interdisciplinaires. Ainsi, une révision de ce protocole sera réalisée afin notamment d'assurer une stabilité de la direction des programmes. Par exemple, la durée du mandat de la direction des programmes sera fixée à quatre années, en conformité avec l'article 1.12 du Règlement des études. De plus, la fonction de direction des programmes devra être assumée en alternance par des professeures ou professeurs des facultés partenaires (et provenant d'une unité autre que celle de la directrice ou du directeur de l'ESEI). En outre, il est essentiel de réfléchir à la composition du comité des programmes, qui doit représenter adéquatement les différentes disciplines de l'ESEI. Enfin, ce protocole

révisé aurait pour fonction d'assurer une offre minimale de cours et de séminaires et de garantir un nombre de places réservées pour les étudiants de l'ESEI.

Ce protocole sera élaboré par le Bureau de la direction de l'ESEI. Quant à la direction de l'ESEI, elle en assurera l'application.

Résultats escomptés

- Assurer la stabilité et le leadership de la direction des programmes.
- Donner le temps nécessaire à la direction des programmes pour la mise en œuvre du plan d'action découlant de la présente évaluation.

R20 - Que les professeures et les professeurs se concertent afin d'assurer la cohérence de la formation.

La recommandation 20 est inextricablement liée à la réflexion stratégique (découlant de la recommandation 1). Selon le CIEP, les actions entreprises peuvent « permettre de partager la vision de l'École, notamment à la suite de l'embauche de ressources professorales directement rattachées à l'ESEI ».

A-20.1 : Renforcer le dialogue entre les professeures et professeurs dont les cours sont obligatoires ou font partie des tronc communs

Le renforcement du dialogue entre les professeures et professeurs dont les cours sont obligatoires ou proposés dans les tronc communs des différentes spécialisations de la maîtrise professionnelle (action 4.2) et leurs pendants au doctorat (action 8.1) pourrait être assuré par le suivi attentif de la direction des programmes avec l'appui du comité de programmes. L'action 11.2 en particulier, visant à inciter les enseignantes et enseignants de ces cours et séminaires à faire intervenir leurs collègues d'autres champs et disciplines, pourrait avoir pour deuxième effet de renforcer la cohérence entre eux.

Le renforcement du dialogue entre les professeures et professeurs dont les cours sont contributaires aux programmes pourrait être assuré par la création de « cellules pédagogiques » correspondant aux quatre spécialisations de la maîtrise professionnelle et informé par le processus d'amélioration continue proposé à l'action 4.3. Au sein de ces cellules, les professeures et professeurs seraient encouragés à échanger sur les enjeux de leurs disciplines et sur leurs approches et pratiques pédagogiques. Ils pourraient notamment discuter des façons d'adapter leurs méthodes pédagogiques au profil des étudiantes et des étudiants en études internationales. Il s'agirait pour eux d'une occasion de partager et d'innover sur le plan pédagogique. Cette concertation entre les professeures et professeurs permettra de valoriser et de mettre en œuvre la nature interdisciplinaire des programmes en études internationales. La collaboration des conseillères et conseillers en pédagogie universitaire sera sollicitée pour structurer adéquatement et efficacement l'action proposée.

Résultats escomptés

- Favoriser la concertation entre les professeures et professeurs contribuant aux programmes.
- Offrir des cours davantage adaptés aux étudiantes et aux étudiants en études internationales.
- Favoriser et mettre en œuvre la nature interdisciplinaire des programmes.

4. Actions proposées pour répondre aux suggestions

Afin de répondre à chacune des suggestions [S] du CIEP, les actions suivantes sont proposées [AS] :

S1 - Que l'on s'assure qu'au terme de leur formation, les étudiantes et les étudiants peuvent s'exprimer en anglais de manière adéquate en tenant compte des exigences du domaine.

AS-1.1 : Offrir davantage de possibilités de réaliser un stage dans un milieu anglophone

Le mandat de la ressource professionnelle dédiée aux stages que nous entendons engager (action 7.1) pourrait inclure la bonification de l'offre de stages dans des milieux anglophones. Les étudiantes et les étudiants qui souhaitent parfaire leur anglais pourront bénéficier de cette opportunité.

Résultats escomptés

- Améliorer le développement des habiletés de communication orale et écrite, en anglais.
- Assurer le développement d'un vocabulaire spécialisé en anglais.

AS-1.2 : Rendre obligatoire le passage du VEPT à la première session d'études

De nombreuses étudiantes et de nombreux étudiants échouent lors de leur dernière session d'études à l'examen d'anglais obligatoire pour diplômer de l'ESEI, le Versant English Placement Test organisé par l'École des langues. Un tel échec retarde leur diplomation, parfois de plusieurs années, alors que la période de leurs études aurait pu être l'occasion d'identifier le besoin d'une mise à niveau en anglais. Avec la collaboration de l'École des langues, le passage du VEPT sera rendu obligatoire à la première session d'études à l'ESEI, de manière à prévoir le cheminement individuel des étudiantes et étudiants, en fonction du nombre de cours d'anglais à suivre pour atteindre le niveau exigé à la diplomation. Le test sera ainsi ajouté dans le gabarit du plan de collaboration pour que les étudiantes et les étudiants ne l'oublient pas, et un suivi sera effectué par la direction des programmes pour s'assurer que les personnes étudiantes suivent bien les cours d'anglais que l'échec au test VEPT révélerait nécessaires.

Résultats escomptés

- Améliorer le développement des habiletés de communication orale et écrite, en anglais.
- Assurer le développement d'un vocabulaire spécialisé en anglais.
- Favoriser la réussite dans les études (recommandation 17).

S2 - Que l'on s'assure que les étudiantes et les étudiants du doctorat ont accès à des lieux d'échange communs.

AS-2.1 : Donner accès à un local pour les étudiantes et les étudiants du doctorat

L'association étudiante (REMDEI) dispose d'un local au pavillon Charles-De Koninck. Les étudiantes et étudiants de la maîtrise en études internationales disposent pour leur part d'une salle commune qui leur est exclusivement réservée à la Bibliothèque de l'Université. Quant aux étudiantes et étudiants au doctorat, ils n'ont pas accès à un lieu de travail leur permettant de travailler ensemble. La mise en place d'un espace commun pour ces étudiantes et étudiants aura de nombreuses retombées positives pour ces derniers.

Résultats escomptés

- Favoriser un sentiment d'appartenance chez les étudiantes et les étudiants.
- Favoriser la persévérance et la réussite des études.

AS-2.2 : Encourager la création de lieux d'échanges formels et informels

Outre un encouragement à participer à des événements scientifiques dans le cadre de leurs travaux (voir les actions 16.1 à 16.6), la direction des programmes sera particulièrement sensible à favoriser toute initiative visant à proposer des journées d'études, réunions informelles, journées scientifiques, colloques, retraites d'écriture, etc.

Résultats escomptés

- Favoriser un sentiment d'appartenance chez les étudiantes et les étudiants.
- Favoriser la persévérance et la réussite des études.

5. Remerciements

Les doyennes et doyens des facultés partenaires de l'ESEI, soit Aurélie Campana (Faculté des sciences sociales), Anne-Marie Laflamme (Faculté de droit), Frank Pons (Faculté des sciences de l'administration), Nancy Gélinas (Faculté de foresterie, de géographie et de géomatique), Denis Roy (Faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation) et Pascale Fleury (Faculté des lettres et des sciences humaines), remercient toutes les personnes qui ont participé au processus d'évaluation périodique des programmes de maîtrise et de doctorat en études internationales.

Leurs remerciements vont particulièrement aux vice-doyennes et vice-doyens aux études des six facultés partenaires à l'ESEI, soit Isabelle Clerc, Guillaume Latzko-Toth, et Arnaud Anciaux (Faculté des lettres et des sciences humaines), Lucie Lauzière et Charles-Emmanuel Côté (Faculté de droit), Lyne Létourneau (Faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation), Marie-Hélène Vandersmissen (Faculté de foresterie, de géographie et de géomatique), André Gascon (Faculté des sciences de l'administration) et Markus Herrmann (Faculté des sciences sociales), ainsi qu'à Jonathan Paquin, directeur de l'ESEI, et à Serge Kablan et Arthur Silve, respectivement précédent et actuel directeurs des programmes.

Les remerciements sont aussi adressés aux membres du comité de programmes, soit Marie Brossier, Anna-Belle Beaudin, Richard Ouellet, Lota Tamini, François Akilatan et Anthony Gagnon, aux conseillères à la gestion des études, Aline Dumont et Amélie Talaïa, au conseiller en pédagogie universitaire au CSTIP, Jean-François Proteau, à la conseillère en pédagogie universitaire au SSE, Natacha Gaucher, à l'agente de recherche et de planification à la Faculté des sciences sociales, Sophie Goulet, à la doyenne de la FESP, Annie Pilote, ainsi qu'à toutes les personnes ayant participé aux consultations et rencontré les spécialistes externes.

Enfin, les doyennes et les doyens tiennent également à transmettre leurs remerciements aux spécialistes externes, Sébastien Nobert (Université de Montréal) et Léo-Paul Dana (Montpellier Business School), ainsi qu'aux membres du CIEP et à l'équipe du BQP.

6. Échéancier

Section présentée au Conseil universitaire		Section consacrée au suivi qui sera assuré par le Comité institutionnel de suivi des plans d'action des doyens (CISPAD), 18 à 24 mois après la présentation au Conseil universitaire			
N° d'action	Action proposée	Session d'échéance	Responsable	État d'avancement	Commentaires du CISPAD
R1 - Que l'on mène une réflexion stratégique sur le doctorat en études internationales pour offrir une formation de haute qualité qui assure le leadership des personnes diplômées sur la scène internationale et le rayonnement du programme.					
A-1.1	Finaliser les profils de sortie et la révision du doctorat	A-2025	Direction des programmes		RÉSERVÉ AU CISPAD
A-1.2	Formaliser l'accélération des études vers le doctorat	A-2025	Direction des programmes		RÉSERVÉ AU CISPAD
R2 - Que l'on révise le contenu et l'ampleur de la scolarité préparatoire imposée aux étudiantes et aux étudiants.					
A-2.1	Réviser la scolarité préparatoire en droit	A-2025	Direction des programmes Comité des programmes		RÉSERVÉ AU CISPAD
A-2.2	Réviser la scolarité préparatoire en science politique	A-2025	Direction des programmes Comité des programmes		RÉSERVÉ AU CISPAD
A-2.3	Réviser la scolarité préparatoire en économie	A-2025	Direction des programmes Comité des programmes		RÉSERVÉ AU CISPAD
R3 - Que l'on revioie les stratégies de recrutement, notamment afin d'attirer davantage d'étudiantes et d'étudiants internationaux, particulièrement au doctorat.					
A-3.1	Élaborer un plan de promotion des programmes de l'ESEI, avec une attention particulière pour le doctorat	A-2026	Direction des programmes Comité de programmes Service Web et recrutement étudiant		RÉSERVÉ AU CISPAD

Section présentée au Conseil universitaire		Section consacrée au suivi qui sera assuré par le Comité institutionnel de suivi des plans d'action des doyens (CISPAD), 18 à 24 mois après la présentation au Conseil universitaire			
N° d'action	Action proposée	Session d'échéance	Responsable	État d'avancement	Commentaires du CISPAD
A-3.2	Solliciter les facultés partenaires et les services de l'Université afin de promouvoir le programme de doctorat	A-2026	Direction des programmes Service Web et recrutement étudiant		RÉSERVÉ AU CISPAD
R4 - Que l'on revise la structure des programmes de maîtrise, avec l'aide de professionnelles ou professionnels en pédagogie et en gestion des études.					
A-4.1	Simplifier la structure de la maîtrise recherche en supprimant les spécialisations	A-2025	Direction des programmes Comité de programmes		RÉSERVÉ AU CISPAD
A-4.2	Simplifier la structure de la maîtrise professionnelle en mettant en place un tronc commun pour chacune des quatre spécialisations	A-2026	Direction des programmes Comité de programmes		RÉSERVÉ AU CISPAD
A-4.3	Mettre en place un mécanisme d'amélioration continue des troncs communs des quatre spécialisations de la maîtrise professionnelle	A-2026	Direction des programmes Comité de programmes Vice-doyennes et vice-doyens		RÉSERVÉ AU CISPAD
R5 - Que l'on s'assure d'une offre régulière des cours et que l'on informe suffisamment à l'avance les étudiantes et les étudiants de la fréquence de l'offre de cours.					
A-5.1	S'assurer que les activités obligatoires sont offertes au moins une fois par année	A-2025	Direction d'unité Direction des programmes Comité des programmes		RÉSERVÉ AU CISPAD
A-5.2	Réviser l'offre de cours à option	A-2025	Direction des programmes Comité de programmes		RÉSERVÉ AU CISPAD
A-5.3	Définir un mécanisme permettant d'informer suffisamment à l'avance les étudiantes et les étudiants de l'offre de cours	A-2025	Direction des programmes Comité de programmes		RÉSERVÉ AU CISPAD

Section présentée au Conseil universitaire		Section consacrée au suivi qui sera assuré par le Comité institutionnel de suivi des plans d'action des doyens (CISPAD), 18 à 24 mois après la présentation au Conseil universitaire			
N° d'action	Action proposée	Session d'échéance	Responsable	État d'avancement	Commentaires du CISPAD
			Directions des unités des facultés partenaires		Si réalisée : précisez les effets sur le programme Si en cours : précisez les raisons du retard et les effets escomptés au terme Si abandonnée : indiquez les raisons et précisez si autres actions et leurs effets
R6 - Que l'on s'assure que les activités des programmes favorisent l'interdisciplinarité.					
	Voir les actions 11.1.1, 11.2 et 11.3.				RÉSERVÉ AU CISPAD
R7 - Que l'on augmente et diversifie les milieux de stage et que l'on soutienne davantage les étudiantes et les étudiants de la maîtrise professionnelle à la recherche d'un stage.					
A-7.1	Embaucher une ressource professionnelle dédiée aux stages et au développement professionnel	A-2026	Direction d'unité		RÉSERVÉ AU CISPAD
A-7.2	Augmenter et diversifier les milieux de stage	En continu	Direction des programmes Conseillère ou conseiller en emploi		RÉSERVÉ AU CISPAD
R8 - Que l'on abaisse le nombre de crédits de 96 à 90 au doctorat.					
A-8.1	Abaisser le nombre de crédits de 96 à 90 au doctorat	A-2025	Direction des programmes Comité des programmes		RÉSERVÉ AU CISPAD
R9 - Que l'on s'assure que le contenu et la charge de travail de l'examen de doctorat sont adaptés à un doctorat interdisciplinaire et que l'on informe adéquatement les étudiantes et les étudiants des exigences et critères d'évaluation de l'examen de doctorat.					
A-9.1	Réviser les objectifs, les exigences et les modalités de l'examen rétrospectif	A-2026	Direction des programmes Comité de programmes		RÉSERVÉ AU CISPAD
A-9.2	Informier adéquatement les étudiantes et les étudiants des exigences et critères d'évaluation de l'examen rétrospectif	A-2025	Direction des programmes		RÉSERVÉ AU CISPAD
A-9.3	Élaborer un guide d'information à propos de l'examen prospectif et le diffuser auprès des	A-2025	Direction des programmes		RÉSERVÉ AU CISPAD

Section présentée au Conseil universitaire		Section consacrée au suivi qui sera assuré par le Comité institutionnel de suivi des plans d'action des doyens (CISPAD), 18 à 24 mois après la présentation au Conseil universitaire			
N° d'action	Action proposée	Session d'échéance	Responsable	État d'avancement	Commentaires du CISPAD
	personnes concernées				
R10 - Que l'on mène une réflexion sur l'internationalisation des cursus.					
	Voir les actions 1.1, 3.1, 3.2, 7.2 et 14.1.				RÉSERVÉ AU CISPAD
R11 - Que l'on s'assure que les étudiantes et les étudiants de la maîtrise recherche et du doctorat sont adéquatement formés en méthodologie interdisciplinaire et en communication scientifique.					
A-11.1	Réactiver le cours d'introduction en méthodologie interdisciplinaire	A-2025	Direction d'unité Direction des programmes		RÉSERVÉ AU CISPAD
A-11.2	Inciter les enseignantes et les enseignants à introduire une dimension interdisciplinaire dans chacun des cours de tronc commun de la maîtrise professionnelle	A-2026	Direction des programmes Directions des unités des facultés partenaires		RÉSERVÉ AU CISPAD
A-11.3	Clarifier les attentes de l'ESEI en matière d'interdisciplinarité	A-2026	Direction des programmes		RÉSERVÉ AU CISPAD
A-11.4	Former les étudiantes et les étudiants à la communication scientifique	A-2025	Direction des programmes		RÉSERVÉ AU CISPAD
R12 - Que l'on clarifie les exigences de l'essai, que l'on s'assure qu'elles sont conformes aux normes en vigueur et qu'on les transmette adéquatement aux étudiantes et aux étudiants ainsi qu'au corps professoral.					
A-12.1	Clarifier les exigences de l'essai et s'assurer qu'elles sont conformes aux normes en vigueur	A-2025	Direction des programmes		RÉSERVÉ AU CISPAD
R13 - Que l'on s'assure d'offrir un soutien adéquat aux étudiantes et aux étudiants des programmes.					
A-13.1	Créer des séminaires d'intégration et de soutien	A-2025	Direction des programmes Comité de programmes		RÉSERVÉ AU CISPAD
A-13.2	Centraliser les informations sur une plateforme	A-2025	Direction des programmes Conseiller pédagogique		RÉSERVÉ AU CISPAD

Section présentée au Conseil universitaire		Section consacrée au suivi qui sera assuré par le Comité institutionnel de suivi des plans d'action des doyens (CISPAD), 18 à 24 mois après la présentation au Conseil universitaire			
N° d'action	Action proposée	Session d'échéance	Responsable	État d'avancement	Commentaires du CISPAD
A-13.3	Mettre à jour et diffuser les différents guides d'information sur les études	A-2025	Direction des programmes		RÉSERVÉ AU CISPAD
A-13.4	Rappeler aux étudiantes et aux étudiants le rôle de la conseillère à la gestion des études	A-2025 En continu	Direction des programmes		RÉSERVÉ AU CISPAD
A-13.5	Encourager les étudiants et les étudiants à solliciter les services de mentorat offerts par les facultés et les ateliers thématiques offerts dans le cadre du centre d'appui à la réussite	A-2025 En continu	Direction des programmes		RÉSERVÉ AU CISPAD
A-13.6	Faire connaître les ateliers de formation de la FESP auprès des enseignantes et des enseignants contribuant aux programmes	A-2025 En continu	Direction des programmes		RÉSERVÉ AU CISPAD
R14 - Que l'on développe le réseau de partenaires de l'ESEI en vue de bonifier les activités de réseautage avec le milieu professionnel et le milieu scientifique, tant au niveau national qu'international.					
A-14.1	Développer des programmes de formation conjoints avec des partenaires internationaux	En continu	Direction d'unité		RÉSERVÉ AU CISPAD
A-14.2	Soutenir les activités de réseautage des centres de recherche et des associations étudiantes affiliées à l'ESEI	En continu	Direction d'unité		RÉSERVÉ AU CISPAD
A-14.3	Faire connaître le Service du développement professionnel lors de l'activité d'accueil	En continu	Direction des programmes		RÉSERVÉ AU CISPAD
A-14.4	Ajouter une section « Développement professionnel » sur la plateforme destinée aux étudiantes et aux étudiants	A-2025	Direction des programmes		RÉSERVÉ AU CISPAD
A-14.5	Promouvoir les activités gratuites et créditées de la FESP	En continu	Direction des programmes		RÉSERVÉ AU CISPAD
R15 - Que l'on s'assure de transmettre adéquatement et de manière régulière aux étudiantes et aux étudiants des informations sur la mobilité internationale, les études supérieures, les professions et employeurs potentiels.					
	Voir les actions 7.1, 3.1, 3.2, 13.1 à 13.5, 14.3 et 14.4.				RÉSERVÉ AU CISPAD

Section présentée au Conseil universitaire		Section consacrée au suivi qui sera assuré par le Comité institutionnel de suivi des plans d'action des doyens (CISPAD), 18 à 24 mois après la présentation au Conseil universitaire			
N° d'action	Action proposée	Session d'échéance	Responsable	État d'avancement	Commentaires du CISPAD
R16 - Que l'on s'assure que les étudiantes et les étudiants du doctorat reçoivent un soutien financier adéquat.					
A-16.1	Inciter les directions de recherche à formaliser leur appui financier dans les plans de collaboration avec les étudiantes et étudiants	A-2025 En continu	Direction des programmes		RÉSERVÉ AU CISPAD
A-16.2	Accompagner les étudiantes et les étudiants dans leurs demandes de bourses	A-2025 En continu	Direction des programmes		RÉSERVÉ AU CISPAD
A-16.3	Développer des contrats d'auxiliaires propres aux études internationales en faisant participer les étudiantes et les étudiants à l'enseignement ou à la recherche	A-2025 En continu	Direction des programmes		RÉSERVÉ AU CISPAD
A-16.4	Publiciser les bourses d'appui à la réussite de la FESP ainsi que les bourses offertes à l'ESEI	A-2025 En continu	Direction des programmes		RÉSERVÉ AU CISPAD
A-16.5	Utiliser le levier philanthropique pour financer des bourses	En continu	Direction des programmes		RÉSERVÉ AU CISPAD
A-16.6	Veiller à ce que les chaires de recherche nouvellement créées définissent et fassent connaître leurs modalités de financement des étudiantes et des étudiants (concours, bourses, etc.)	A-2025 En continu	Direction des programmes		RÉSERVÉ AU CISPAD
R17 - Que l'on mette en place des mesures visant à réduire la durée des études et que l'on poursuive les efforts visant à améliorer la diplomation à la maîtrise et au doctorat.					
	Voir les actions 1.1, 2.1, 2.2, 2.3, 8.1, 13.1 à 13.5.				RÉSERVÉ AU CISPAD
R18 - Que l'on mette en place des mesures assurant la reconnaissance du travail réalisé par les professeurs et les professeurs pour les programmes d'études internationales au sein des charges de travail de leur unité respective.					
A-18.1	Entamer une discussion avec le Bureau de direction de l'ESEI et les unités respectives pour mieux reconnaître la charge de travail des professeurs et professeurs impliqués dans les programmes de l'ESEI	A-2025	Bureau de direction de l'ESEI Directions des unités des facultés partenaires		RÉSERVÉ AU CISPAD

Section présentée au Conseil universitaire		Section consacrée au suivi qui sera assuré par le Comité institutionnel de suivi des plans d'action des doyens (CISPAD), 18 à 24 mois après la présentation au Conseil universitaire			
N° d'action	Action proposée	Session d'échéance	Responsable	État d'avancement	Commentaires du CISPAD
R19 - Que l'on s'assure de la stabilité et du leadership de la direction des programmes.					
A-19.1	Mettre à jour le protocole d'entente entre les partenaires facultaires et l'ESEI	H-2025	Bureau de direction de l'ESEI		RÉSERVÉ AU CISPAD
R20 - Que les professeurs et les professeurs se concertent afin d'assurer la cohérence de la formation.					
A-20.1	Renforcer le dialogue entre les professeurs et professeurs dont les cours sont obligatoires ou font partie des tronc communs	A-2026	Direction des programmes		RÉSERVÉ AU CISPAD
S1 - Que l'on s'assure qu'au terme de leur formation, les étudiantes et les étudiants peuvent s'exprimer en anglais de manière adéquate en tenant compte des exigences du domaine.					
AS-1.1	Offrir davantage de possibilités de réaliser un stage dans un milieu anglophone	En continu	Ressource professionnelle		RÉSERVÉ AU CISPAD
AS-1.2	Rendre obligatoire le passage du VEPT à la première session d'études	A-2025	Direction des programmes		RÉSERVÉ AU CISPAD
S2 - Que l'on s'assure que les étudiantes et les étudiants du doctorat ont accès à des lieux d'échange communs.					
AS-2.1	Donner accès à un local pour les étudiantes et les étudiants du doctorat	Contingent au nouveau pavillon	Direction d'unité		RÉSERVÉ AU CISPAD
AS-2.2	Encourager la création de lieux d'échanges formels et informels	En continu	Directions des programmes		RÉSERVÉ AU CISPAD