

HEC MONTRÉAL

Politique d'évaluation périodique des programmes d'enseignement

**Adoptée par le Conseil pédagogique
le 2 novembre 2005**

Mise à jour le 21 mai 2008



Sommaire

1.	Contexte	3
2.	Programmes faisant l'objet d'une évaluation.....	3
3.	Objectifs de l'évaluation périodique des programmes.....	4
4.	Modalités d'application de la politique.....	4
5.	Les étapes d'une évaluation périodique	9
	Annexe A - Schéma des étapes et responsabilités.....	14

1. Contexte

Au cours des dernières années, HEC Montréal a fait d'importants progrès pour se hisser dans le peloton de tête des meilleures écoles de gestion au monde. Pour continuer dans ce sens, les efforts de l'École s'articuleront autour de quelques grands mouvements stratégiques tels que le maintien d'un équilibre entre la formation professionnelle et la formation scientifique, et la recherche constante de la qualité tant dans le choix des étudiants que dans le recrutement des professeurs, dans l'enseignement et la recherche, ainsi que dans la création et la gestion des programmes.

L'articulation des efforts de l'École visant la recherche et l'amélioration de la qualité de ses programmes prévoit la mise sur pied d'un processus d'évaluation périodique des programmes d'enseignement, distinct des évaluations pour fins d'agrément.

Trois processus d'autoévaluation ont permis à l'École de décrocher des agréments prestigieux, soit Equis en 1999, AMBA en 2002 et AACSB en 2003. Par la suite, l'École a obtenu les renouvellements Equis en 2004 et AMBA en 2007. Ces évaluations exhaustives ont donné lieu à plusieurs recommandations de la part des experts mandatés par ces trois organismes, lesquelles ont été prises en compte dans la gestion des programmes et dans le plan stratégique de l'École.

Depuis, l'École s'est engagée à mettre en œuvre un processus d'évaluation périodique de ses programmes, qui tient compte des recommandations de la Commission d'évaluation des programmes existants (CVEP) de la CREPUQ. S'inspirant également des politiques en place dans d'autres établissements universitaires, ce document présente ce cadre de fonctionnement et esquisse les étapes du processus.

L'évaluation périodique des programmes vient renforcer la mission de l'École, qui est de se maintenir aux premiers rangs à l'échelle internationale dans toutes les disciplines de la gestion afin que ses étudiants, ses professeurs et ses instances bénéficient d'un environnement intellectuel stimulant, à la fine pointe de l'enseignement et de la recherche en gestion.

2. Programmes faisant l'objet d'une évaluation

Conformément aux exigences de la CREPUQ, HEC Montréal s'est engagée à ce que tous ses programmes menant à un grade fassent l'objet d'une évaluation périodique. En ce qui a trait à ses programmes courts (Certificats, D.E.S.S.), l'École se réserve le droit de procéder ou non à leur évaluation. HEC Montréal croit cependant qu'il serait pertinent de le faire et entend procéder à cette évaluation.

L'évaluation des programmes conjoints (Ph.D., M.Sc.C.E., L.L.M.) sera réalisée conformément aux modalités décrites dans les protocoles d'entente avec les autres universités ou facultés selon les exigences de la CVEP.

3. Objectifs de l'évaluation périodique des programmes

Une politique intégrée d'évaluation périodique des programmes d'études est un outil visant à permettre à HEC Montréal de bien remplir sa mission et de soutenir ses objectifs de positionnement au niveau international. L'évaluation des programmes doit satisfaire les exigences élevées de la CREPUQ et des organismes d'agrément internationaux en visant l'amélioration de la qualité de la formation offerte et ce, dans une perspective de continuité.

L'objectif de la politique d'évaluation périodique est l'amélioration continue de la *qualité* et de la *pertinence* des activités des programmes d'études de HEC Montréal dans une perspective de *développement*. Elle vise à assurer que les programmes :

- soient pertinents et cohérents avec la mission de l'École et son plan stratégique;
- rencontrent les exigences élevées de l'École quant à la qualité de la formation qu'elle veut offrir;
- fassent l'objet d'un processus d'évaluation rigoureux qui rencontre les exigences de la CREPUQ sur le plan opérationnel, afin d'assurer son objectivité et son efficacité;
- se comparent par rapport aux programmes offerts par d'autres grandes écoles et facultés de gestion, au Québec et sur la scène internationale;
- répondent aux besoins du marché du travail, du milieu des affaires, du milieu universitaire et de la société en général, par leur contenu, leur orientation et leur structure;
- contribuent au développement des connaissances dans le domaine de la gestion;
- disposent des ressources nécessaires pour rencontrer leurs objectifs.

4. Modalités d'application de la politique

4.1 Produits

Le rapport d'auto-évaluation, le(s) rapport(s) des experts externes et le rapport final d'évaluation sont les trois produits de l'évaluation périodique, dont découlent des recommandations sous forme d'un plan d'action.

L'évaluation périodique est un processus qui s'inscrit parmi d'autres tâches et travaux d'évaluation, notamment pour les agréments. Par conséquent, le processus et les

produits doivent demeurer *simples et succinets*, tout en couvrant un ensemble de dimensions et de problématiques ciblées.

4.2 Dimensions de l'évaluation

Tel que prévu dans le document cadre de la CREPUQ relatif à l'évaluation périodique des programmes, la politique institutionnelle est fondée sur les critères d'évaluation suivants :

- 1) clarté et validité des **objectifs** de formation du programme;
- 2) conformité des objectifs à la **mission** et au développement de HEC Montréal, notamment au caractère international de l'École;
- 3) adéquation des **conditions d'admission** par rapport aux objectifs de formation;
- 4) adéquation de la **structure du programme** par rapport aux objectifs de formation;
- 5) cohérence entre les contenus des activités de formation et le **développement du champ disciplinaire**;
- 6) adéquation des **stratégies d'enseignement et d'évaluation des apprentissages** par rapport aux objectifs du programme;
- 7) adéquation des **ressources humaines**, incluant les chargés de cours, par rapport à la formation visée, en tenant compte des ressources professorales requises pour l'encadrement des étudiants et, dans le cas des programmes d'études avancées, pour constituer une masse critique en recherche;
- 8) adéquation des **ressources matérielles et financières** par rapport aux objectifs du programme;
- 9) **pertinence** du programme - sur les plans institutionnel, interuniversitaire et social.

À ces critères s'ajoutent des critères spécifiques à HEC Montréal et au secteur disciplinaire:

- 10) adéquation des **compétences individuelles** par rapport aux objectifs du programme :
 - a. **préparation à l'analyse et à l'action**;
 - b. **insertion** dans le milieu des affaires;
 - c. intégration de l'**utilisation des technologies** de l'information.

Les indicateurs liés à ces critères sont explicités dans les documents d'application de la présente politique.

4.3 Le cycle du processus

Le cycle d'application de la politique d'évaluation périodique est de **10 ans**. L'établissement d'un calendrier prend en considération plusieurs aspects, notamment

la durée du cycle, la décision d'évaluer les programmes courts, ainsi que l'ordonnancement et le regroupement des évaluations en fonction des autres efforts requis dans le cadre du renouvellement des agréments. La durée du cycle est donc guidée en partie par la concentration des efforts concurrents liés aux agréments et aux évaluations des services d'enseignement.

L'ordonnancement et le regroupement des évaluations sont décidés par l'École et peuvent être faits en fonction du cycle, des synergies entre les programmes, de l'effort à consentir ou de tout autre critère pertinent, tout en respectant les exigences de la CVEP.

Le calendrier précis reste à déterminer et peut être modifié par la Direction de l'École sur approbation du Conseil pédagogique.

4.4 Instances et responsabilités

Plusieurs instances sont impliquées dans le processus d'évaluation périodique d'un programme.

Les *instances décisionnelles* de HEC Montréal, principalement la Direction de l'École et le Conseil pédagogique, supportent la démarche et proposent le plan d'action résultant des recommandations qui sont formulées.

Des instances sont créées afin de réaliser le processus : un Comité d'évaluation périodique (**CEP**), comité *ad hoc*, qui a pour mandat de produire un rapport d'autoévaluation pour un programme précis; un Comité institutionnel d'évaluation périodique des programmes (**CIEP**), comité *ad hoc*, qui produit le rapport final d'évaluation du programme, à la lumière du rapport d'autoévaluation et du rapport des experts externes. Par ailleurs, un secrétariat des évaluations périodiques est chargé des aspects logistiques et voit à assurer la bonne marche du processus.

4.4.1 Direction de l'École

La Direction de l'École est responsable de l'orientation de la démarche d'évaluation et du plan d'action qui en découle. Elle approuve la composition des membres du Comité institutionnel d'évaluation périodique des programmes et du Comité d'évaluation périodique, participe à la sélection des experts externes, met de l'avant les recommandations de chaque plan d'action dans le processus budgétaire et/ou dans le plan d'orientation stratégique et s'assure que les ressources humaines, matérielles et financières soient mises à contribution dans la réalisation des recommandations.

4.4.2 Conseil pédagogique

Le Conseil pédagogique approuve le processus, les guides et le calendrier des évaluations périodiques. Il participe à l'orientation des enjeux et questions sur lesquels doit porter l'évaluation d'un programme, reçoit le rapport d'évaluation périodique de chaque programme, approuve les orientations du plan d'action de chaque évaluation, et évalue les résultats du plan d'action.

4.4.3 Comité institutionnel d'évaluation périodique des programmes (CIEP)

Description :

Le Comité institutionnel d'évaluation périodique des programmes est un comité *ad hoc* créé dans le but de représenter les intérêts académiques de l'École au niveau de l'évaluation périodique d'un ou de plusieurs programmes.

Composition :

Ce comité de « sages » est nommé dans les mois qui précèdent l'évaluation d'un programme et est composé d'au moins **deux ou trois professeurs** de carrière de l'École, les plus susceptibles d'avoir une distance critique vis-à-vis du programme à évaluer ou de professeurs retraités depuis moins de cinq ans. Ceux-ci sont nommés par la Direction de l'École, qui doit veiller à ce que les membres ne soient pas en conflit d'intérêts ou en apparence de conflit d'intérêts.

Mandat :

Le Comité institutionnel d'évaluation périodique des programmes (CIEP) **rédige le rapport d'évaluation final** du programme, à la lumière du rapport d'autoévaluation du CEP et des évaluations des experts. Il concilie les opinions divergentes, exprime son appréciation de la qualité et de la pertinence du programme ainsi que des évaluations, propose des recommandations sous forme d'un plan d'action, qui est déposé auprès de la Direction de l'École.

4.4.4 Comité d'évaluation périodique (CEP)

Description :

Le Comité d'évaluation périodique (CEP) est un comité *ad hoc* chargé de réaliser l'autoévaluation d'un programme.

Composition :

Ce comité est formé dans les mois qui précèdent l'évaluation d'un programme. Il est composé du **directeur du programme** concerné et d'un groupe de **collaborateurs** approuvé par la Direction de l'École. Parmi ces collaborateurs, l'École préconise la participation d'un étudiant et d'un

diplômé. Le CEP inclut un chargé de cours, un chargé d'enseignement ou un attaché d'enseignement lorsque leur contribution est prépondérante par rapport à la couverture des crédits enseignés dans le programme évalué.

Mandat :

Le Comité d'évaluation périodique réalise le rapport d'autoévaluation d'un programme. Il produit son rapport sur la base des **données disponibles** qu'il a commandées ou qui lui ont été fournies par la Recherche institutionnelle ou toute autre source d'information. Il participe à la constitution d'une liste d'experts externes susceptibles d'être invités pour une évaluation. Il commente les observations et recommandations des experts externes, formule ses propres recommandations et soumet son rapport au Comité institutionnel d'évaluation périodique des programmes, incluant l'avis des experts. La direction du programme est par la suite responsable de la mise en œuvre du plan d'action.

4.4.5 Secrétariat des évaluations périodiques

Description :

Le Secrétariat des évaluations périodiques prend en charge les **aspects opérationnels** du processus.

Composition

Ce secrétariat est composé d'un professeur, assisté d'un(e) secrétaire administratif(ve), sous la supervision de la Direction adjointe.

Mandat :

Le Secrétariat des évaluations périodiques est responsable de la mise en œuvre du calendrier d'évaluation périodique des programmes. Il gère les guides et la documentation d'orientation du processus d'évaluation. Il recueille les données qui supportent l'autoévaluation, gère la liste des experts externes susceptibles de participer à une évaluation, procède au recrutement des experts et organise leur visite en s'assurant de la disponibilité des personnes impliquées. Il s'assure du respect du calendrier de travail. Il est responsable du suivi et de la logistique de l'ensemble des évaluations relatives aux agréments, avec les mêmes responsabilités.

4.4.6 Direction adjointe

La Direction adjointe supervise le Secrétariat des évaluations périodiques. Elle est responsable de l'application du processus d'évaluation périodique des programmes. Elle est consultée lors de la sélection des experts externes. Elle participe également à la sélection des membres du Comité institutionnel d'évaluation périodique des programmes.

4.4.7 Direction des programmes

La Direction des programmes participe à la sélection des membres du Comité institutionnel d'évaluation périodique des programmes et participe à la sélection des experts externes.

4.4.8 Direction de la recherche

La Direction de la recherche participe à la sélection des experts externes, lors de l'évaluation des programmes axés sur la recherche, soit la M.Sc. et le doctorat.

5. Les étapes d'une évaluation périodique

L'évaluation d'un programme ou d'un regroupement de programmes implique une série d'étapes, lesquelles ne doivent pas s'échelonner sur plus d'**un trimestre**, hormis la mise en œuvre du plan d'action. Les étapes suivantes résument le processus d'évaluation et doivent faire partie du calendrier de travail :

- définition des questions d'orientation (étape préliminaire);
- autoévaluation par le Comité d'évaluation périodique (rapport succinct);
- évaluation des experts externes (visite d'une journée);
- rapport d'évaluation final par le Comité institutionnel d'évaluation périodique des programmes (rapport « indépendant » présenté à la Direction de l'École);
- adoption d'un plan d'action par la Direction de l'École et le Conseil pédagogique;
- mise en œuvre et suivi du plan d'action;
- diffusion des résultats de l'opération.

5.1 Définition des questions d'orientation (étape préliminaire)

Objectif :

Le but de cette première étape est de cerner l'objet d'étude afin de **limiter l'étendue de l'autoévaluation et des questions particulières** aux problématiques identifiées de façon à permettre que l'évaluation périodique porte sur les véritables enjeux et se réalise dans un délai raisonnable.

Responsables :

La Direction de l'École et le Comité de direction, avec la collaboration du Conseil pédagogique.

Déroulement :

L'orientation préliminaire vise à cerner l'étendue de l'autoévaluation. La Direction de l'École est responsable de définir les enjeux liés au programme à évaluer et les dimensions qui doivent faire l'objet de l'évaluation périodique,

car elle doit par la suite prendre sous sa responsabilité le suivi des recommandations qui seront formulées au terme de l'évaluation.

Cette étape s'inspire des problématiques connues et soulevées au quotidien dans ce que l'on peut appeler *l'évaluation continue* d'un programme, dans les affaires courantes du Comité des programmes, du Conseil pédagogique et de chaque direction de programmes, ainsi que dans la réalisation du plan stratégique.

5.2 Autoévaluation

Objectif :

Le rapport d'autoévaluation est la pierre angulaire du processus. Cette étape est sous la responsabilité du Comité d'évaluation périodique (CEP). L'autoévaluation ciblée permet d'apporter une appréciation et un regard éclairé sur le programme, les problématiques et les enjeux qui ont été préalablement cernés par la Direction de l'École.

Responsables :

Le Comité d'évaluation périodique (CEP), présidé par le directeur du programme, est responsable d'analyser les données qui lui ont été fournies et de rédiger le rapport d'autoévaluation.

Déroulement :

Au cours de cette étape, on dresse le portrait du programme à évaluer en faisant ressortir les faits saillants de son état actuel, son évolution au cours des dernières années et l'adéquation du programme au regard des critères établis, dans la mesure du possible en fonction du cadre d'analyse défini précédemment, en mettant l'accent sur les questions d'orientation préalablement identifiées.

L'analyse doit être **succincte** et doit porter sur la **qualité** et la **pertinence** du programme, notamment en termes d'adéquation entre les objectifs du programme, les ressources disponibles, les moyens déployés pour atteindre ces objectifs, sa contribution au plan académique, institutionnel et social.

5.3 Évaluation des experts externes (visite d'une journée)

Objectif :

L'implication d'experts externes dans l'évaluation d'un programme a pour but d'enrichir l'autoévaluation par un avis indépendant. Les experts sont des personnes du milieu universitaire (exceptionnellement, un des experts peut provenir du secteur privé lorsque les objectifs professionnels du programme le

justifient) dont la compétence dans le champ d'études ou dans la ou les disciplines du programme est reconnue, et dont l'indépendance est assurée.

Responsables :

Les **deux** experts, qui ne sont pas des professeurs de l'École, sont sélectionnés conjointement par la Direction de l'École et la Direction des programmes. Lorsque le programme évalué est axé sur la recherche, la Direction de la recherche participe au processus de sélection des experts.

L'École préconise qu'au moins un des membres provienne d'un établissement de l'**extérieur du Québec** et qu'au moins un des membres possède une connaissance du contexte de l'éducation au Québec. Les experts choisis doivent être en mesure de situer le programme évalué au plan régional, national et international.

La sélection des experts se fait sur la base des compétences reconnues du ou des domaines d'études couverts par le programme. Les experts choisis ne doivent pas entretenir ou avoir entretenu un lien d'emploi avec l'École, ni être en conflit d'intérêts ou présenter l'apparence de conflit d'intérêts dans le cadre de la tâche à accomplir.

Dans le cas des programmes professionnels (ex : MBA), l'École préconise, dans la mesure du possible, la participation d'un membre provenant de la communauté des affaires.

Déroulement :

Les experts externes reçoivent à l'avance une copie du rapport d'autoévaluation. La visite des experts dure **une journée**. Dans le cadre de leur mandat, les experts rencontrent les personnes ou représentants concernés par le programme évalué, les professeurs désignés qui enseignent dans le programme, des représentants des associations étudiantes et, le cas échéant, des personnes désignées par la Direction de l'École. Les experts peuvent demander de rencontrer d'autres personnes pertinentes.

Au terme de leur visite, les experts ont la responsabilité de rédiger un avis sur la qualité et la pertinence du programme évalué, sur la qualité de l'autoévaluation et de faire des recommandations pertinentes. Les avis sont rédigés individuellement et sont reçus par le Comité d'évaluation périodique (CEP) qui les commente. Ils sont conciliés dans le rapport final d'évaluation du programme avec les commentaires du CEP.

5.4 Rapport d'évaluation final par le Comité institutionnel d'évaluation périodique des programmes

Objectif :

Le Comité institutionnel d'évaluation périodique des programmes est une instance essentielle dans le processus. Ce comité de « sages » a pour mandat d'apporter expérience et recul dans la rédaction du rapport final pour la Direction de l'École, à la lumière des informations contenues dans le rapport d'autoévaluation et de l'avis des experts externes.

Responsables :

Le comité est préférablement composé de **deux ou trois professeurs** choisis en fonction de leur expérience et de leur objectivité par rapport au programme évalué.

Déroulement :

Le Comité institutionnel d'évaluation périodique des programmes (CIEP) reçoit le rapport d'autoévaluation du Comité d'évaluation périodique (CEP), ainsi que les avis des experts. Il fait la conciliation des opinions divergentes exprimées dans le rapport, le cas échéant, et exprime son appréciation de la qualité et de la pertinence du programme ainsi que des évaluations. Il a la responsabilité de **rédiger un rapport synthèse d'évaluation final** du programme. Il doit également formuler des recommandations sous la forme d'un plan d'action. Il dépose son rapport auprès de la Direction de l'École.

5.5 Adoption d'un plan d'action

Objectif :

Pour être utile, le processus d'évaluation doit être approuvé par la Direction de l'École, qui doit faire entériner le rapport final d'évaluation périodique par le Conseil pédagogique, proposer un plan d'action en réponse aux recommandations et s'assurer que les ressources nécessaires soient déployées afin de le réaliser.

Responsable :

La Direction de l'École.

Déroulement :

La Direction de l'École se prononce sur les recommandations du rapport final et sur les actions proposées, formule ses propres recommandations et dépose le rapport et le plan d'action au Conseil pédagogique pour discussion.

5.6 Mise en œuvre et suivi du plan d'action

Responsables :

La direction du programme concernée a la responsabilité de la mise en œuvre du plan d'action qui émane de la Direction de l'École. Le Secrétariat des évaluations périodiques a la responsabilité du suivi des étapes et de la transmission des documents entre les instances.

Déroulement :

La Direction de l'École, après discussion au Conseil pédagogique, approuve le plan d'action et détermine les échéanciers de mise en œuvre. La direction du programme concernée, supportée par le Secrétariat des évaluations périodiques, coordonne le suivi du plan d'action. Au terme de l'opération, la direction du programme fait le bilan de la mise en œuvre du plan d'action.

5.7 Diffusion des résultats

Objectif :

L'évaluation périodique est une occasion pour l'École de rendre compte publiquement de la valeur de ses programmes et du souci qu'elle porte à l'amélioration de leur qualité. La CVEP recommande qu'une synthèse de l'évaluation de chaque programme soit rendue publique.

Responsables :

Le Secrétariat des évaluations périodiques, avec l'aide de la Direction des communications et sous la supervision de la Direction de l'École, a la responsabilité de diffuser une synthèse des travaux.

Déroulement :

Avec l'appui de la Direction des communications, l'École prend les dispositions nécessaires afin de diffuser, à l'interne et à l'externe, une synthèse des résultats de l'évaluation, soit par les journaux universitaires, le site Web de l'École ou tout autre moyen de communication. La CVEP exige qu'une copie du rapport d'évaluation ainsi qu'une copie du plan d'action lui soient transmises.

La politique d'évaluation ainsi que la synthèse des résultats des évaluations sont diffusées. Le contenu diffusé comprend des informations de base sur le programme d'études, une brève description du processus d'évaluation et du calendrier des travaux, les principales conclusions et recommandations du Comité institutionnel d'évaluation périodique des programmes ainsi que les mesures de suivi adoptées dans le plan d'action.

Annexe A - Schéma des étapes et responsabilités

	Étapes du processus d'évaluation périodique	Durée	Responsabilité	Collaboration	Approbation
Préparation	1. Préparation de l'opération Énoncé du mandat d'évaluation Établir le plan des évaluations et le calendrier Nomination des membres et collaborateurs qui participeront au comité d'évaluation Préparation des guides et support logistique	1 mois	Dir. Dir. Dir. Secrétariat	Secrétariat Dir. Adj., D.Progs. BRI	C.P. C.P. C.P.
	2. Définir les questions d'orientation Identification des objets ou questions de nature stratégique qui feront l'objet de l'évaluation ciblée Rédaction d'un court rapport prédiagnostic Identification et mandat des experts externes	1 à 2 mois	Dir. Dir. Adj. Dir.	D.Progs., Dir. prog., Secrétariat	C.Dir., D.Progs.
	3. Préparation des données Production de données ciblées	1 à 2 mois	BRI		
Évaluation	4. Autoévaluation ciblée Constitution du dossier d'autoévaluation Collecte de données Analyse et interprétation des informations Formulation des recommandations	1 à 2 mois incl. visite des experts	CEP CEP CEP CEP	personnes désignées BRI, Secrétariat	
	5. Évaluation par des experts externes Organisation de la visite Planification de l'horaire de visite Rédaction des rapports individuels de visite	1 mois dont une visite d'une journée	Secrétariat Secrétariat experts externes	Secrétariat	
	6. Rapport d'évaluation final Formulation des recommandations Rédaction et dépôt du rapport	1 mois	CIEP CIEP		Dir., C.P.
Suites	7. Adoption d'un plan d'action Adoption du rapport d'évaluation Conciliation des recommandations Rédaction du plan d'action	2 mois	Dir. Dir. Dir.Adj., Dir. Progs.		C.P. C.P.
	8. Mise en œuvre et suivi du plan d'action Mise en oeuvre avec les personnes responsables du programme Relance des travaux de réalisation si nécessaire Rapport intérimaire d'évolution Rapport final d'évolution	6 mois	Secrétariat Secrétariat Dir. prog Dir. prog	Dir. prog	C.progs, Dir. Progs. C.P. C.P.
	9. Diffusion des résultats Publication des résultats des évaluations		Secrétariat	Dir. Comm.	
Durée de la démarche d'évaluation (étapes 4 à 6):		3 mois (moins d'un trimestre)			

Légende

C.Dir.:	Comité de direction
C.P. :	Conseil pédagogique
CEP:	Comité d'évaluation du programme - présidé par le directeur du programme
CIEP:	Comité institutionnel d'évaluation périodique des programmes
Secrétariat:	Secrétariat des évaluations périodiques
C.progs.:	Comité des programmes
Dir. :	Direction de l'École
Dir. Adj. :	Direction adjointe - planif. strat. et corps professoral
D. Progs. :	Direction des programmes
Dir. Prog.:	Directeur du programme évalué
Dir. Comm:	Direction des communications
BRI:	Bureau de recherche institutionnelle