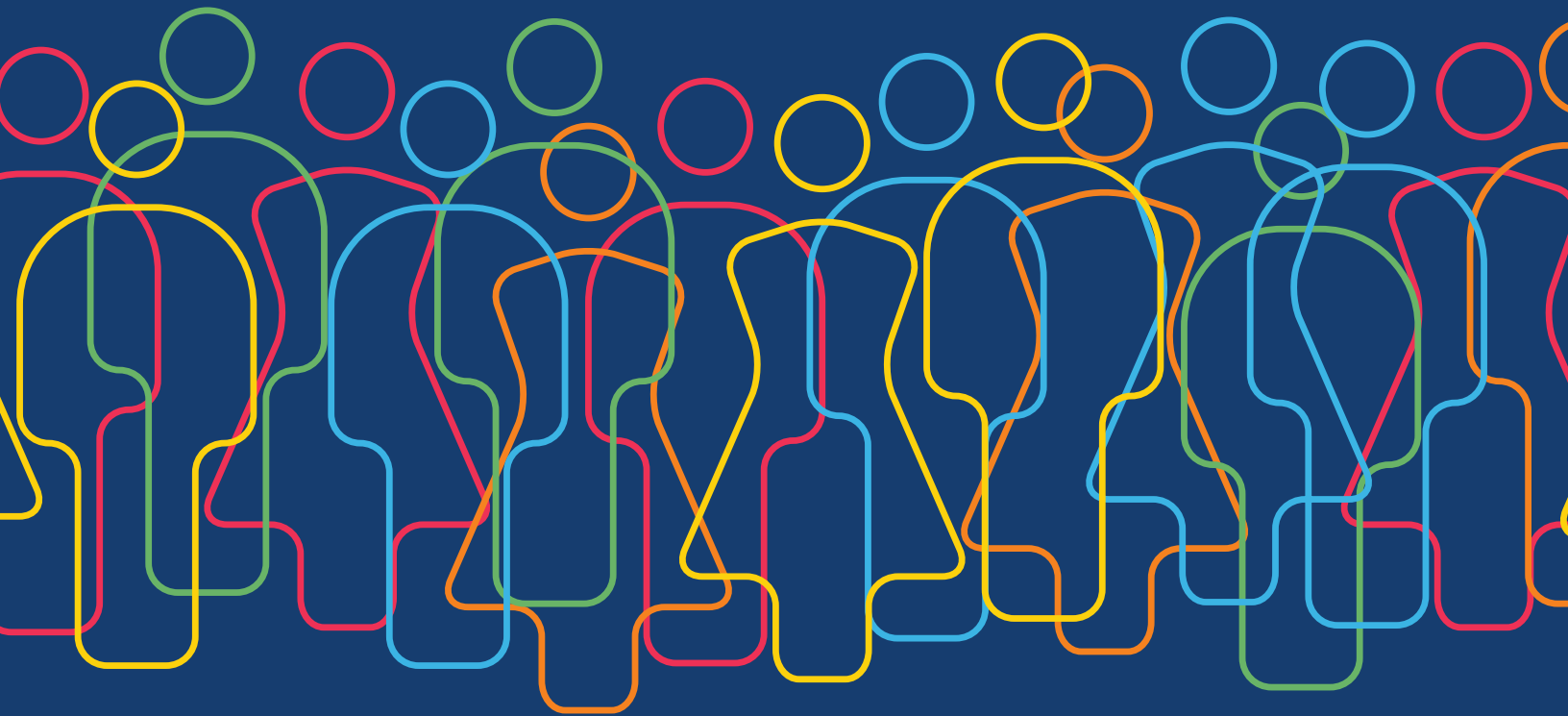


4^e journée d'échanges sur l'évaluation des programmes d'études universitaires



8 juin 2023

Programme de la journée

8 h 30 à 8 h 50	ACCUEIL ET PETIT-DÉJEUNER
8 h 55	OUVERTURE DE LA 4^e JOURNÉE ET MOT DE BIENVENUE M. François Bellavance, Directeur des études (HEC Montréal) Amphithéâtre Lévis
9 h 00	CONFÉRENCE D'OUVERTURE Nouveau cadre de référence proposé par le Groupe de travail de la Commission de vérification de l'évaluation des programmes (GT-CVEP) du Bureau de coopération interuniversitaire (BCI) pour l'évaluation périodique des programmes universitaires Jean-Christian Pleau, Vice-recteur à la vie académique (UQAM) Amphithéâtre Lévis
9 h 20	PÉRIODE DE QUESTIONS
9 h 30	Guide d'application du cadre de référence pour les établissements et pour la Commission de vérification de l'évaluation des programmes (CVEP) Annick Jaton, membre du groupe de travail de la Commission de vérification de l'évaluation des programmes (GT-CVEP) Atelier de discussion sur les indicateurs et éléments à considérer pour les 9 critères d'évaluation Carolyne Hébert, membre du groupe de travail de la Commission de vérification de l'évaluation des programmes (GT-CVEP) Amphithéâtre Lévis
10 h 20	PÉRIODE DE DISCUSSION
10 h 35	PAUSE

11 h 00	<p>Dans quelle mesure l'assurance qualité permet-elle de favoriser l'employabilité des diplômés de l'enseignement supérieur et de préserver les valeurs universalistes des formations supérieures? (virtuelle)</p> <p>Fabrice Hénard, Directeur du Réseau international des agences pour la qualité dans l'enseignement supérieur (INQAAHE)</p> <p>Amphithéâtre Lévis</p>	
11 h 45	PÉRIODE DE QUESTIONS	
12 h 00 à 13 h 15 DÎNER		
<p>Vous n'êtes pas tenus de demeurer dans la même session pour toute la durée des communications. Le changement de salle est possible entre chacune des présentations.</p>		
13 h 15 à 14 h 50	<p>SESSION A</p> <p>Salle Rimouski</p>	<p>SESSION B</p> <p>Salle Saint-Hyacinthe</p>
13 h 15 à 13 h 25	<p>Décloisonner l'évaluation périodique des programmes pour en maximiser les retombées</p> <p>Pascaline Lamare et Annick Jaton (Université Laval)</p>	<p>Intégration d'un outil de visualisation des résultats de sondages à l'évaluation périodique</p> <p>Samuel Vaillancourt et Laura Galiana (Université de Montréal)</p>
13 h 30 à 13 h 40	<p>Passer de l'évaluation périodique aux modifications de programme : comment faciliter le tout?</p> <p>Chantale Tremblay et Catherine Vallières (Université de Sherbrooke)</p>	<p>Le nouveau processus d'assurance qualité à l'Université McGill</p> <p>Philip J. Smith (Université Mc Gill)</p> <p>Présentée en anglais</p>

	SESSION A Salle Rimouski	SESSION B Salle Saint-Hyacinthe
13 h 45 à 13 h 55	<p>Développement d'approches-programmes – rôle et responsabilités du Décanat aux études</p> <p>Josée Lacroix (UQAT)</p>	<p>Développement d'un processus décisionnel du mode d'évaluation externe à privilégier post-pandémie</p> <p>Laura Galiana (Université de Montréal)</p>
14 h 00 à 14 h 20	<p>Optimiser les retombées des évaluations périodiques pour l'ensemble des programmes</p> <p>Annick Jatton et Pascaline Lamare (Université Laval)</p>	<p>S'évaluer pour mieux s'améliorer - tout cela en continu - un changement de culture...</p> <p>Odile Chouinard (Université du Québec à Chicoutimi)</p> <p>Les suivis de l'évaluation périodique de programmes à l'INRS</p> <p>Carolyne Hébert (INRS)</p>
14 h 25 à 14 h 45	<p>Vers l'intégration d'une démarche d'amélioration continue à l'évaluation périodique des programmes d'études à l'Université de Montréal</p> <p>Isabelle Lafleur, David Cadieux et Tony Leroux (Université de Montréal)</p>	<p>L'évaluation des programmes « atypiques » à l'Université de Montréal</p> <p>Samuel Vaillancourt et Claudine Jomphe (Université de Montréal)</p>
14 h 50	PÉRIODE DE DISCUSSION	
15 h 00	PAUSE	

15 h 20	Comment mettre en œuvre et garder vivante une communauté de pratique interuniversitaire ? Véronique Lampron et Marianne Dubé (Université de Sherbrooke) Amphithéâtre Lévis
16h10	PÉRIODE DE DISCUSSION
16 h 20	MOT DE FERMETURE M. François Bellavance, Directeur des études (HEC Montréal) Amphithéâtre Lévis
16 h 30 à 18 h 30	COCKTAIL

Résumés des communications

SESSION A

Modérateur :

Tony Leroux,

Professeur titulaire,

Vice-recteur adjoint à la

promotion de la qualité,

Université de Montréal

13 h 15 à 14 h 50

Salle Rimouski

Dans quelle mesure l'assurance qualité permet-elle de favoriser l'employabilité des diplômés de l'enseignement supérieur et de préserver les valeurs universalistes des formations supérieures ?

Les établissements d'enseignement supérieurs sont confrontés à une demande croissante de la société et des employeurs d'offrir des formations qui répondent aux besoins du marché du travail à la fois national et international. Pour autant, l'insertion économique des diplômés n'est qu'un critère parmi d'autres de la qualité d'une formation supérieure. Les politiques et les mécanismes d'assurance qualité cherchent à répondre à ce défi de la professionnalisation de l'enseignement supérieur, tout en garantissant la qualité des formations à l'aune d'autres enjeux tout aussi vitaux que l'insertion économique pour l'épanouissement d'une société (la citoyenneté et la responsabilisation sociale ou la prise de conscience environnementale, parmi d'autres enjeux).

Fabrice Hénard

Directeur du Réseau international des agences pour la qualité dans l'enseignement supérieur (INQAAHE)

Décloisonner l'évaluation périodique des programmes pour en maximiser les retombées

L'évaluation des programmes ne peut être un processus ponctuel et en vase clos, survenant une fois tous les cinq ou dix ans. Il s'insère dans un ensemble de mécanismes administratifs et développements pédagogiques ayant tous la même finalité, à savoir d'assurer une offre de formation pertinente et de qualité, au bénéfice des étudiantes et étudiants et de la société.

La création du Bureau de la qualité des programmes (BQP) à l'Université Laval en 2019 a permis de réorganiser la gestion des programmes de formation selon les principes d'un continuum, de la création des programmes à leur évaluation, en passant par leur amélioration continue. Cette nouvelle

structure a aussi été l'occasion de repenser les communications et liens avec les gestionnaires d'études en faculté, de partager une vision commune de l'évolution des programmes, et ce, en vue de maximiser les effets de l'évaluation périodique et d'assurer la cohérence et l'efficacité des différentes démarches de gestion des programmes à tous les niveaux.

Cette communication porte ainsi sur l'organisation du travail (interne au BQP et avec les partenaires institutionnels), les mécanismes et outils permettant de décloisonner les dossiers et d'assurer le suivi qualitatif des programmes sur le long terme. En proposant un retour sur l'expérience de l'Université Laval et les enjeux encore présents, nous souhaitons partager quelques conclusions et lancer la discussion sur la façon de bonifier de manière globale et efficace la qualité et la pertinence des programmes de formation, dans une perspective d'innovation et d'adaptation aux nouveaux besoins de la société et des étudiantes et étudiants.

Pascaline Lamare

Agente de recherche et de planification, Bureau de la qualité des programmes, Université Laval

Annick Jatton

Directrice du Bureau de la qualité des programmes et adjointe à la vice-rectrice aux études et aux affaires étudiantes, Université Laval

Passer de l'évaluation périodique aux modifications de programme : comment faciliter le tout ?

À l'Université de Sherbrooke, l'évaluation périodique des programmes est un processus bien établi, doté d'outils standardisés et où les équipes sont soutenues en continu par des conseillères dédiées à cette fin. Au terme de l'évaluation, les recommandations mènent bien souvent à des modifications de programme qui exigent un processus distinct d'approbation dans les instances facultaires et universitaires. Cette étape de mise en œuvre des modifications représente un défi supplémentaire pour les équipes, et ce au moment même où le niveau de soutien diminue. Elles doivent alors composer avec de nouvelles personnes-ressources et avec des gabarits spécialisés qui ne sont pas harmonisés avec ceux qu'ils ont connus durant l'évaluation. De plus, la grande variété des modifications possible ainsi que leur teneur laissent les

responsables confrontés à des questions telles que « quelles sont les étapes à suivre? », « que dois-je produire pour corriger les choses? » ou « quelles instances doivent approuver mes changements? ».

C'est dans le but de faciliter ce difficile passage entre les recommandations de l'évaluation périodique et les modifications qui en découlent qu'une démarche d'amélioration visant à faciliter le travail des équipes-programmes a été amorcée. Après avoir analysé les difficultés, nous avons procédé à un calcul d'impact pour identifier parmi l'ensemble des pistes de solution possibles celles s'avérant les plus prometteuses. Notre communication présentera le contexte, la démarche d'analyse et les pistes de solution, incluant les stratégies et les outils développés pour faciliter l'arrimage entre la fin d'une évaluation périodique et l'élaboration d'un dossier de modification de programme.

Chantale Tremblay

Université de Sherbrooke

Catherine Vallières

Université de Sherbrooke

Développement d'approches-programmes – rôle et responsabilités du Décanat aux études

Trois récentes évaluations de programmes ayant mené à la formulation de recommandations en faveur du développement d'approches-programmes, le Décanat aux études de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT) a voulu soutenir les équipes programmes dans cette démarche.

En plus de s'intéresser au contexte à l'origine de ce projet, la communication proposée rendra compte des mécanismes mis en place et des ressources mobilisées pour favoriser le développement d'approches-programmes. Il y sera aussi question des responsabilités et du rôle circonscrits que s'est donné le Décanat aux études dans ce processus. L'engagement de l'ensemble des parties prenantes sera traité via la présentation d'une expérience en cours. On abordera enfin les étapes envisagées pour le partage des pratiques et des outils développés et, essentiellement, pour la multiplication des expériences probantes.

L'approche-programme se voyant définie comme « une démarche d'ingénierie pédagogique visant à assurer la cohérence et l'harmonisation au sein et

entre les différentes composantes d'un programme d'études afin de favoriser l'intégration des apprentissages chez l'étudiant [ou l'étudiante] tout au long de son parcours d'études» (Basque, J., Doré, S., Rogozan, D., Brousseau, M., Viola, S., Dubé, M., Tardif, J. et Dumont, G. (2015)), l'exposition d'un exemple concret pour sa mise en œuvre intéressera sans doute les personnes concernées par la qualité des programmes universitaires et les retombées de leur évaluation.

Josée Lacroix,

Coordonnatrice aux programmes, Décanat aux études, UQAT

Optimiser les retombées des évaluations périodiques pour l'ensemble des programmes

Le Comité institutionnel d'évaluation des programmes (CIEP) de l'Université Laval rédige chaque année une dizaine de rapports synthèses d'évaluation de programmes, sur la base du dossier d'autoévaluation et du rapport d'évaluation des spécialistes externes. Ces rapports présentés au Conseil universitaire avec les plans d'action des doyennes et doyens portent en moyenne sur une vingtaine de programmes de grade. Au total, le CIEP émet ainsi une centaine de recommandations annuellement.

Plusieurs des recommandations formulées par le CIEP reviennent d'année en année peu importe les programmes et portent sur des enjeux variés allant de l'adoption d'une approche programme à l'examen de doctorat, en passant par la fréquence de l'offre de cours, les collaborations interfacultaires, la méthodologie de la recherche, l'atteinte d'objectifs généraux, l'encadrement aux cycles supérieurs, les mesures d'appui à la réussite ou la bonne interprétation des politiques et règlements, entre autres.

Dans son dernier bilan annuel, le CIEP propose plusieurs actions qui pourraient contribuer à répondre à ces recommandations récurrentes pour l'ensemble des programmes, indépendamment des évaluations périodiques et des travaux du Comité de suivi des plans d'action des doyennes et doyens. Le Vice-rectorat aux études et aux affaires étudiantes peut ainsi mettre en place des mesures pour aider l'ensemble des directions de programmes et d'unités à bonifier la qualité des programmes (ex. : fonds d'appui, modifications au Règlement des études, tableaux de bord, séances d'information, etc.).

Cette communication porte ainsi sur les retombées de l'évaluation périodique

pour l'ensemble des programmes, incluant les actions proposées pour répondre aux enjeux fréquemment soulevés lors des évaluations. En présentant l'expérience de l'Université Laval, nous souhaitons échanger sur les bonnes pratiques contribuant à optimiser plus globalement et rapidement les retombées des évaluations périodiques pour l'ensemble des programmes, et ce, au bénéfice des étudiantes et étudiants et de la société.

Annick Jatton

Directrice du Bureau de la qualité des programmes et adjointe à la vice-rectrice aux études et aux affaires étudiantes, Université Laval

Pascaline Lamare

Agente de recherche et de planification, Bureau de la qualité des programmes , Université Laval

Vers l'intégration d'une démarche d'amélioration continue à l'évaluation périodique des programmes d'études à l'Université de Montréal

L'Université de Montréal est actuellement dans son deuxième cycle d'évaluation périodique des programmes d'études (2018-2025). À la fin de ce cycle d'évaluation, plus de 480 programmes d'études auront été évalués. Ce processus d'évaluation périodique inclut la formation d'un comité d'autoévaluation, la rédaction d'un rapport d'autoévaluation, une visite d'évaluation externe, la rédaction d'un rapport synthèse ainsi que la réalisation d'un plan d'action et son suivi d'implantation. Les programmes d'études sont ainsi évalués une fois tous les huit ans.

Avec l'approche de la fin du second cycle d'évaluation, le Bureau de la promotion de la qualité de l'Université de Montréal mène à une réflexion sur l'ensemble du processus. Deux constats nous portent à envisager des changements dans le processus actuel : d'une part, la tendance à l'accélération des changements dans la société et l'acquisition de nouvelles connaissances issues de la recherche et d'autre part, l'intégration de l'amélioration continue dans les processus d'agrément des programmes d'études et dans d'autres domaines comme l'industrie et la recherche.

Cette présentation détaillera la réflexion qui a mené le Bureau de la promotion de la qualité de l'Université de Montréal à proposer l'intégration de

l'amélioration continue au processus d'évaluation périodique des programmes d'études dans le cadre de son troisième cycle d'évaluation (2026-2033). Plus spécifiquement, elle couvrira les principaux concepts tirés de la revue de littérature sur l'amélioration continue, les principes généraux guidant notre réflexion, les orientations proposées pour la démarche ainsi que les retombées envisagées par l'utilisation de cette approche.

Isabelle Lafleur

Bureau de la promotion de la qualité, Université de Montréal

David Cadieux

Bureau de la promotion de la qualité, Université de Montréal

Tony Leroux

Bureau de la promotion de la qualité, Université de Montréal

SESSION B

Modératrice :
Claude Mailhot,
Professeure titulaire,
Université de Montréal,
présidente de la
commission d'évaluation
de la CIDPHARMEF

13 h 15 à 14 h 50

Salle Saint-Hyacinthe

Intégration d'un outil de visualisation des résultats de sondages à l'évaluation périodique

L'équipe du Bureau de la promotion de la qualité de l'Université de Montréal (UdeM) a la responsabilité de fournir un large éventail de données aux comités d'autoévaluation des programmes d'études. Nous utilisons, entre autres, des sondages internes afin d'interroger trois groupes de personnes liées aux programmes : les étudiant-es, les diplômé-es et les enseignant-es. La plateforme institutionnelle Lime Survey permet de recueillir des données de sondages, mais ne propose pas de moyen simple et efficace pour visualiser les résultats et les partager avec les comités et les évaluateur-trices externes.

Nous avons récemment utilisé Microsoft Power BI comme logiciel de visualisation de nos résultats de sondage. Cette solution a permis d'accroître l'autonomie des comités d'autoévaluation dans le traitement et l'analyse des données liées à l'évaluation.

Nous présenterons d'abord le processus de création d'un modèle de visualisation de sondage, réalisé en collaboration avec le service des Technologies de l'information (TI) de l'UdeM. Nous expliquerons les besoins identifiés par notre équipe et les solutions proposées par les TI pour développer cet outil-modèle, puis nous discuterons de l'implantation de ce modèle auprès

des comités d'autoévaluation. Finalement, après une année d'utilisation de Power BI, nous sommes en mesure d'expliquer les bénéfices et les pièges identifiés par les parties impliquées dans l'appropriation de ce nouvel outil.

Samuel Vaillancourt

Conseiller en évaluation, Bureau de la promotion de la qualité,
Université de Montréal

Laura Galiana

Conseillère en évaluation, Bureau de la promotion de la qualité,
Université de Montréal

**Le nouveau processus d'assurance qualité
à l'Université McGill**

Cette présentation donnera un aperçu du nouveau processus d'assurance qualité académique introduit par l'Université McGill à l'automne 2023. Elle décrira les étapes du processus, les différents types d'évaluations disponibles pour les facultés, ainsi que les deux différents types d'évaluations disponibles - les évaluations complètes et les évaluations simplifiées.

The New Quality Assurance Process at McGill University

This presentation will provide an overview of the new academic quality assurance process introduced by McGill University in Fall 2023. It will describe the steps followed in the process, the different types of evaluations that are available to the Faculties, as well as the two different types of available reviews - full reviews and streamlined reviews.

Philip J. Smith, Ph. D.,

Associate Director, Office of Academic Reviews - Université Mc Gill

Développement d'un processus décisionnel du mode d'évaluation externe à privilégier post-pandémie

L'évaluation périodique des programmes d'études de l'Université de Montréal (UdeM) comprend une étape d'évaluation externe. Avant la pandémie, cette étape se déroulait entièrement en présentiel avec deux externes (une personne du Québec et l'autre de l'extérieur de la province) sur deux journées consécutives. Durant la période de restrictions sanitaires, l'UdeM a adapté ces visites en les tenant exclusivement à distance. Quand les conditions sanitaires ont permis la reprise des activités en présentiel, le Bureau de la promotion de la qualité (BPQ) a voulu concevoir une aide à la décision pour identifier un mode d'évaluation externe à privilégier : en présentiel, à distance ou en comodal (une personne en présentiel et l'autre à distance).

En premier lieu, le BPQ a sondé des responsables de comités d'autoévaluation pour connaître leur avis sur les facteurs à considérer dans cette réflexion. Il a ensuite analysé les atouts et les contraintes de chaque mode. Finalement, le BPQ a développé un diagramme de flux pour guider le choix de l'approche à prioriser.

Le sondage a révélé que la possibilité d'offrir des échanges à distance (modes à distance ou comodal) a été jugée primordiale par les responsables de comité d'autoévaluation. Lorsque la souplesse de la tenue de l'activité (demi-journées ou journées non consécutives) et la diminution de l'empreinte carbone et des coûts ont été prises en compte, le mode à distance a été avantagé. Un des éléments favorisant une visite sur place (modes présentiel ou comodal) s'est avéré être l'occasion de montrer les installations physiques ou matérielles. Toutefois, le BPQ a proposé un outil virtuel qui satisfait ce besoin.

Enfin, cet exercice a permis de justifier, après la pandémie, de conserver la modalité à distance des évaluations externes de l'UdeM.

Laura Galiana

Conseillère en évaluation, Bureau de la promotion de la qualité,
Université de Montréal

S'évaluer pour mieux s'améliorer - tout cela en continu - un changement de culture...

L'évaluation institutionnelle des programmes de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC) veut privilégier une démarche en continu en permettant un développement constant des programmes (modification mineure ou majeure). Ce processus repose sur des activités d'évaluation et sur une collecte de données qui s'effectuent de manière constante, dont les détails sont exposés dans notre Procédure relative à l'évaluation institutionnelle de programme, maintenant sous la responsabilité des équipes programmes et de leur comité d'amélioration continue.

Les enjeux de l'implantation de cette procédure institutionnelle reposent sur la formation des équipes programmes, sur les défis d'accès à la donnée, la construction d'outils et la mise en place de gabarits, le tout dans un contexte de mouvement et de changement de personnel, notamment au sein des équipes programme. En amélioration continue, on dit souvent : « Celui qui fait est celui qui sait », donc les équipes programmes sont les mieux placées pour réaliser le travail. Toutefois, cela comporte son lot de défis. Ce changement de culture nous demande également de tenir compte des différentes opportunités socio-économiques, systémiques et institutionnelles. L'équipe programme et le comité d'amélioration continue peuvent choisir, pour une année donnée, d'axer leurs activités sur un ou plusieurs critères (pertinence, efficacité, cohérence du programme ou des cours, adéquation des stratégies d'enseignement et d'évaluation, adéquation des ressources et opérationnalité de la gestion) et/ou sur une population en particulier.

La stratégie visée porte sur une évaluation annuelle, triennale et cumulative qui vous sera livrée lors de la présentation. Cet atelier se veut un lieu de partage de bonnes pratiques en vous partageant nos succès, nos efforts, nos contraintes et nos défis pour les prochaines années.

Odile Chouinard

Agente de recherche et de développement, Université du Québec à Chicoutimi

Les suivis de l'évaluation périodique de programmes à l'INRS

Pour la plupart des personnes qui travaillent en évaluation de programmes d'études, le suivi des évaluations périodiques des programmes semble souvent un enjeu. Il suffit de penser à la méthode utilisée, à la collaboration des comités de programmes, des facultés, des départements impliqués ou encore du temps et des ressources humaines qui doivent y être consacrés, pour comprendre que cette démarche s'avère complexe. Bien que le suivi soit différent d'un établissement à l'autre, l'objectif de cette démarche demeure avant tout d'améliorer le programme en faveur de l'expérience étudiante.

À l'INRS, nous avons fait le choix d'un suivi des recommandations à l'aide d'un rapport d'étape qui doit être déposé un an après le dépôt du Rapport final d'évaluation du programme. Le suivi des recommandations est assuré par le comité de programme auquel s'ajoutent parfois des membres du comité d'autoévaluation souhaitant participer à la mise en œuvre des recommandations.

Lors de la communication, nous présenterons le gabarit du rapport d'étape utilisé ainsi que les différentes étapes, pendant et après l'évaluation, qui mènent à la mise en œuvre des recommandations. Notre communication a pour objectif de partager notre façon de faire, mais aussi d'engager une discussion avec les collègues sur leurs propres méthodes de suivis.

Carolynne Hébert

Responsable du Bureau du développement de programmes et du soutien pédagogique du Service des études supérieures et de la réussite étudiante, INRS

L'évaluation des programmes « atypiques » à l'Université de Montréal

Dans le cadre de son cycle d'évaluation périodique 2018-2025, l'Université de Montréal a opté pour une approche qualité qui englobe l'ensemble de ses programmes d'études. Cela inclut bon nombre de programmes que l'on pourrait

qualifier d'atypiques, c'est-à-dire qu'ils n'ont pas la structure traditionnelle de programmes de grade « classiques ». Cette approche entraîne plusieurs défis d'évaluation, sur les plans de la mobilisation, de l'organisation du travail et, surtout, de la méthodologie. Ainsi, nous avons dû nous poser cette question : comment évaluer ces programmes en conservant les principes guidant une analyse conventionnelle ?

Un constat s'est imposé rapidement: la réponse à cette question diffère grandement selon la nature de ces programmes. Afin d'illustrer notre démarche, nous présentons deux cas où nous avons dû adapter nos processus d'évaluation :

- 1) les programmes courts « autonomes », qui ne sont pas reliés à un programme de grade dans le cadre d'une structure gigogne;
- 2) les baccalauréats par cumul avec appellation (BACCAP).

Pour chacun de ces cas, nous montrerons comment nous avons adapté :

- 1) notre protocole d'évaluation;
- 2) notre collecte de données;
- 3) la participation des acteurs et actrices au processus.

Par la suite, nous reviendrons sur le rôle d'accompagnement des conseillers et conseillères en évaluation face à ce type de programmes et nous ferons un retour d'expérience en soulignant les défis et enjeux vécus dans des situations d'évaluation concrètes.

Nous souhaitons ensuite étendre la discussion à vos institutions : des programmes « atypiques » y sont-ils aussi évalués ? Est-ce un objectif institutionnel que vous souhaitez atteindre ? Quelle est votre expérience à cet égard et quels sont les éléments que nous pouvons mettre en commun afin d'améliorer nos démarches qualité pour ces programmes ?

Samuel Vaillancourt

Bureau de la promotion de la qualité, Université de Montréal

Claudine Jomphe

Bureau de la promotion de la qualité, Université de Montréal