

# Rapport de la consultation

## Les étudiants d'abord : Réactions des intervenants à l'approche de la CESPМ en matière d'assurance de la qualité dans les universités des Maritimes

Commission de l'enseignement supérieur des Provinces maritimes

Septembre 2013





# Table des matières

|      |   |       |
|------|---|-------|
| I.   | <b>Introduction</b> .....   | 1     |
| II.  | <b>Principales questions soulevées</b> .....                              | 2     |
| III. | <b>Autres commentaires des intervenants</b> .....                         | 3     |
| IV.  | <b>Mot de la fin de la Commission</b> .....                               | 7     |
|      | <br>Annexe A – Aperçu du processus de consultation de la Commission ..... | <br>9 |



## I. Introduction

Le premier cycle du processus adopté par la Commission de l'enseignement supérieur des Provinces maritimes (CESPM) pour vérifier l'assurance de la qualité a été établi à la suite de vastes consultations auprès des établissements, des gouvernements et d'autres intervenants de la région. Ce cycle comportait **deux objectifs distincts** qui seront maintenus lors du second cycle :

- 1) convaincre les intervenants et le grand public que les universités des Maritimes sont soucieuses d'offrir des programmes de qualité et ont mis en place des politiques et des mécanismes adéquats pour l'assurance de la qualité.
- 2) aider les établissements à améliorer (ou, dans certains cas, à établir) leur cadre d'assurance de la qualité grâce à un processus formateur qui combine un dialogue soutenu et des conseils détaillés, y compris des recommandations et des suggestions.

Le premier cycle du processus de vérification a aidé les établissements à développer et à améliorer leurs programmes d'assurance de la qualité, mais il a aussi révélé un certain nombre de lacunes, la plus importante étant que les étudiants et l'apprentissage sont trop souvent laissés en périphérie des processus d'assurance de la qualité des établissements. Le deuxième cycle vise à combler les lacunes constatées lors du premier.

En préparation du deuxième cycle du processus de vérification, la CESPM a mené une série de consultations auprès des intervenants, qui comprenait :

- La publication du document de travail *Les étudiants d'abord : l'assurance de la qualité dans les universités des Maritimes* (janvier 2013). Ce document décrit un certain nombre d'éléments tirés du premier cycle du processus de vérification et présente la proposition de la Commission pour le second cycle.
- La collecte de commentaires écrits par les intervenants en réponse au document de travail (février 2013).
- La tenue d'un Forum sur l'assurance de la qualité à la Mount Allison University (mars 2013), où les intervenants ont pu faire d'autres commentaires dans le cadre d'un dialogue.

Durant ce processus de consultation, les intervenants ont soulevé plusieurs questions et échangé des interprétations divergentes de divers éléments de la proposition de la Commission. Dans le présent rapport, nous commencerons donc par répondre à un certain nombre des principales questions soulevées à ce jour.

Dans l'ensemble, les intervenants appuient l'approche proposée par la Commission pour les unités d'enseignement. Cela étant dit, de nombreuses discussions ont eu lieu sur l'approche et la portée appropriées qu'il convient d'adopter pour les unités non liées à l'enseignement. La section III comprend un résumé des observations formulées à ce jour, que ce soit en réponse au document de travail ou lors des discussions de groupe au forum. La Commission s'inspire de ces commentaires pour mettre la dernière main au processus et aux normes qu'elle propose<sup>1</sup> et qu'elle devrait diffuser vers la fin de 2013 ou au début de 2014.

---

<sup>1</sup> En réponse à la rétroaction des intervenants, la Commission envisage d'apporter des modifications à son projet des *Normes relatives aux politiques des établissements en matière d'assurance de la qualité*, voire même d'en changer le titre; dans le présent document, nous continuerons néanmoins de parler de « normes », car aucune décision n'a encore été prise à ce sujet.

## II. Principales questions soulevées

1. **Pourquoi un deuxième cycle du processus de vérification est-il nécessaire, en particulier si la Commission reçoit déjà un exemplaire de toutes les évaluations externes des programmes existants?**
  - La Commission ne reçoit pas de façon systématique d'exemplaire des évaluations externes réalisées dans les universités des Maritimes.
  - Le premier cycle du processus de vérification visait surtout à faire en sorte que tous les établissements appliquent une politique d'évaluation et d'amélioration continues de la qualité. Cet objectif a été largement atteint, mais des lacunes subsistent. Sachant que le premier cycle du processus de vérification a réussi à favoriser l'élaboration et l'amélioration des programmes d'assurance de la qualité, la Commission se prépare à un second cycle afin de combler les lacunes restantes.
2. **Qu'entend-on par premier cycle et second cycle?**
  - On entend par « premier cycle du processus de vérification » la première ronde d'un processus de validation, qui s'est inspirée des *Lignes directrices sur les politiques des établissements en matière d'assurance de la qualité* préparées en collaboration avec les universités et publiées en 1999. La Commission élabore actuellement des normes révisées en appui à un second cycle d'un processus de validation similaire, en vue de combler les lacunes constatées lors du premier cycle.
3. **Est-ce que, des suites du remplacement des lignes directrices par des normes, on appliquera les mêmes attentes à tous les établissements des Maritimes?**
  - Non. La CESPM est consciente que chaque établissement est unique et que tout processus d'assurance de la qualité doit avoir suffisamment de souplesse pour permettre une diversité d'approches entre (et au sein même des) établissements. La nature formative du processus proposé pour le deuxième cycle répondra à cette exigence par l'intermédiaire de conseils et de recommandations personnalisés.
4. **Est-ce que les normes et le processus de vérification empiètent sur l'autonomie des établissements?**
  - Non. Le processus de vérification est conçu de manière à respecter l'autonomie des établissements, tout en offrant aux intervenants les renseignements qu'ils cherchent sur la qualité des universités. Celles-ci sont responsables de la conception et de la mise en œuvre de programmes de qualité, ainsi que de l'évaluation de ces programmes de façon continue. Les normes visent à fournir aux établissements des conseils à cet égard, tout en leur conférant la souplesse d'intervenir en fonction de leur contexte individuel.
5. **Pourquoi les normes sont-elles plus axées sur la qualité de l'apprentissage que sur la valeur de la recherche?**
  - Le premier cycle a permis de constater des lacunes dans l'évaluation de l'enseignement, de l'expérience des étudiants, de leurs résultats d'apprentissage et des programmes d'études (par rapport aux normes établies), tandis que la recherche a fait l'objet de commentaires généralement positifs durant ce cycle. Cela étant dit, la recherche est clairement incluse dans les normes d'évaluation proposées.

**6. Comment les établissements peuvent-ils répondre aux attentes croissantes avec des moyens limités?**

- Les attentes de la CESPМ ont en fait très peu changé depuis 1999; les révisions proposées ont été élaborées en réponse aux établissements qui demandaient des indications plus précises sur les moyens d'améliorer leurs pratiques actuelles d'assurance de la qualité, ainsi qu'une clarification des attentes.

**7. Les sénats seront-ils tenus de faire l'évaluation des unités non liées à l'enseignement?**

- La Commission est consciente que la formulation actuelle des *Normes* laisse entendre que les unités non liées à l'enseignement devraient relever de la compétence des sénats, alors que ce n'était pas son intention; la Commission clarifiera ce point dans la prochaine version des *Normes*.

**8. Un établissement peut-il se doter de plus d'une politique d'assurance de la qualité?**

- Oui. Il importe surtout de documenter les exigences et les procédures pour chaque type de processus d'assurance de la qualité (que ce soit à l'intérieur d'une même politique ou de politiques distinctes).

**9. La Commission a mentionné qu'à peine 61 % des programmes approuvés avaient été évalués par les établissements. S'agit-il d'un petit nombre d'établissements qui font baisser la moyenne et faussent les résultats globaux?**

- Non. D'après les résultats colligés à ce jour (fin 2012), près de la moitié des établissements relevant de la Commission ont examiné moins de 61 % de leurs programmes approuvés par la CESPМ (de 1999 à 2006 pour les programmes de baccalauréat et de doctorat et de 1999 à 2009 pour les programmes de certificat, de diplôme et de maîtrise). Le pourcentage de programmes examinés variait énormément d'un établissement à l'autre, allant de 0 % à 100 %.

**10. Les programmes seront-ils tous soumis aux mêmes mesures quantitatives de la qualité?**

- Non. La Commission estime que l'utilisation de mesures est essentielle à l'évaluation de la qualité, mais que l'utilité de celles-ci repose avant tout sur leur pertinence et sur leur applicabilité à l'unité ou au programme visé. La norme proposée par la Commission en matière de mesures suggère donc que les *établissements* identifient les mesures qui ajouteront de la valeur en fonction du contexte qui leur est propre.

### **III. Autres commentaires des intervenants**

Les consultations avec les intervenants en préparation du deuxième cycle du processus de vérification comprenaient la publication d'un document de travail intitulé *Les étudiants d'abord : l'assurance de la qualité dans les universités des Maritimes*, ainsi que la tenue d'un forum sur l'assurance de la qualité. Le [document de travail](#) (qui décrit le projet des *Normes relatives aux politiques des établissements en matière d'assurance de la qualité*<sup>1</sup>) est affiché en ligne, de même que [l'ordre du jour du Forum](#) et les [diaporamas](#) présentés ce jour-là.

Les intervenants ont fourni une multitude de commentaires judicieux sur l'approche proposée par la Commission pour le deuxième cycle en réponse au document de travail et ils ont également fait part de leurs réflexions lors du Forum sur l'assurance de la qualité. Nous présentons ci-dessous un aperçu de cette rétroaction, organisé en fonction des principales questions posées aux intervenants. Veuillez noter que les nombreuses observations d'intervenants qui n'ont pu être incluses ici, y compris les demandes

de clarification des termes utilisés dans les *Normes*, ont été transmises au Comité AUA-CESPM responsable de la vérification en matière d'assurance de la qualité aux fins d'étude.

### Les unités d'enseignement

1. *En réponse aux réactions des établissements après l'expérience de la première série de normes (lignes directrices de 1999), la Commission a élaboré plus en détail divers éléments en appui à l'élaboration d'une politique de l'assurance de la qualité dans les établissements. En pensant **aux unités d'enseignement**, dans quelle mesure ces normes (sections I à V des normes) conviennent-elles?*

- La majorité des intervenants ont indiqué que les sections I à V des normes proposées pour les unités d'enseignement semblaient convenir (but des normes, principes directeurs, portée, objectifs et composantes d'une politique d'assurance de la qualité dans les établissements).
- On a discuté de la pertinence du terme « normes ». Un certain nombre d'intervenants se sont interrogés sur les incidences du remplacement de lignes directrices par des normes, notamment à la lumière de certains termes trop normatifs dans le document. Beaucoup ont également fait remarquer que le contenu du document ressemblait plus à des lignes directrices qu'à des normes.
- Tous convenaient qu'il importait que les établissements sollicitent la participation des étudiants dans le cadre de leurs démarches en matière d'assurance de la qualité. Les intervenants étaient en faveur de la participation des étudiants au sein des comités traitant de l'examen des programmes et de l'assurance de la qualité, ainsi que de leur participation à des enquêtes visant à recueillir des données sur un certain nombre de résultats d'étudiants et de diplômés; quelques intervenants ont exprimé d'importantes réserves quant à l'évaluation obligatoire des cours par les étudiants.

2. *Toujours en réponse aux réactions des établissements à la mise en œuvre des lignes directrices de 1999, la Commission a modifié les critères d'évaluation en vue de l'évaluation des unités d'enseignement (section VI des normes). Ces normes en matière d'évaluation permettront-elles aux établissements d'évaluer de façon adéquate la qualité de leurs unités et de leurs programmes d'enseignement? Sinon, que manque-t-il?*

- Dans l'ensemble, les intervenants étaient d'avis que les normes d'évaluation proposées permettraient aux établissements d'évaluer adéquatement la qualité de leurs programmes et de leurs unités d'enseignement.
- Certains ont perçu les révisions proposées comme de nouvelles exigences qui ajouteraient une pression supplémentaire sur les ressources existantes, tandis que d'autres les ont trouvées utiles pour clarifier les attentes.
- Il importe que les mesures se concentrent sur ce qui ajoute le plus de valeur, plutôt que sur ce qui est le plus facile à suivre. En outre, le développement de mesures de la qualité sera plus difficile pour certains programmes (notamment pour les arts libéraux) que pour d'autres (comme les programmes professionnels). À titre d'exemple, tous les programmes ne se prêtent pas au suivi des résultats sur le marché du travail.
- Certains intervenants craignaient de ne pas disposer des ressources et des compétences nécessaires au suivi et à l'évaluation des résultats des étudiants. On a suggéré que la CESPM collabore avec les universités afin de les aider à élaborer des outils d'évaluation et une

expertise leur permettant d'évaluer efficacement l'apprentissage des étudiants, et ce, dans une grande variété de programmes.

- On pourrait élargir les *Normes* dans le but d'y inclure d'autres questions tirées de la rétroaction des intervenants (comme les niveaux de financement, la suffisance des ressources, etc.), de manière à jauger l'applicabilité des normes à chaque établissement.
3. *Pour ce qui est des nouvelles normes (liées aux unités d'enseignement), y a-t-il des omissions? Ont-elles besoin de corrections ou de précisions?*
- Les intervenants ont fait savoir que certaines procédures d'agrément sont conformes aux *Normes* de la Commission et qu'il faudrait s'employer à éviter tout chevauchement d'activités. De même, la Commission devrait communiquer avec les gouvernements afin d'éviter la répétition des exigences des établissements.
  - Les intervenants ont demandé si le non-respect des *Normes* entraînerait des sanctions; certains ont recommandé l'imposition de sanctions en vue d'accroître la conformité, tandis que d'autres ont émis des réserves quant à une telle approche.

### **Les unités non liées à l'enseignement**

1. *En pensant aux **unités non liées à l'enseignement**, dans quelle mesure les sections I à V des normes (but des normes, principes directeurs, portée, objectifs et composantes d'une politique des établissements) conviennent-elles aux unités non liées à l'enseignement?*
- Les intervenants ont trouvé que nombre des *Composantes d'une politique des établissements en matière d'assurance de la qualité* proposées ne convenaient pas aux unités non liées à l'enseignement, car elles mettent l'accent sur les études et utilisent systématiquement une terminologie d'enseignement.
  - À ce sujet, on a suggéré qu'il pourrait être nécessaire de procéder à d'autres consultations auprès de personnes directement concernées par ces unités.
  - Certains intervenants se demandaient si l'examen des unités non liées à l'enseignement relevait des sénats; d'autres s'attendaient à ce qu'un organisme différent supervise ces évaluations.
  - Les établissements étant à divers stades de l'examen de leurs unités non liées à l'enseignement, la Commission pourrait leur apporter son concours en organisant un événement ou un atelier où figureraient des experts dans ce domaine et qui favoriserait l'échange de pratiques exemplaires entre les établissements de la région.
  - Certains intervenants se demandaient si les unités non liées à l'enseignement tombaient sous la compétence de la Commission.
2. *En réponse aux demandes des universités pour des attentes plus clairement définies, la Commission a aussi suggéré quelques normes d'évaluation distinctes pour les unités non liées à l'enseignement (**section VI des normes**), en reconnaissant que la grande diversité des unités sous considération limitait l'élaboration d'une longue liste de critères applicables dans tous les cas. Dans quelle mesure ces normes conviennent-elles? Qu'est-ce qui manque?*
- Les intervenants étaient généralement en faveur des normes d'évaluation proposées pour les unités non liées à l'enseignement. Cela étant dit, les intervenants ont prévenu la Commission

qu'elle devrait faire preuve de circonspection dans l'homogénéisation des exigences pour l'examen des unités non liées à l'enseignement, compte tenu de la grande diversité de ces unités.

- Il faut se renseigner sur les conventions collectives et sur la façon dont elles peuvent entrer en relation (ou en conflit) avec l'évaluation de certaines unités non liées à l'enseignement.
3. *Quels sont les principaux avantages et écueils possibles dont les établissements et la Commission devraient tenir compte dans la définition d'un cadre d'évaluation de ces unités? La portée des unités à considérer devrait-elle être définie plus en détail? Le cas échéant, de quelle façon?*
- La Commission pourrait adopter une approche efficace en matière de ressources qui repose sur la diversité des outils déjà utilisés par ces unités.
  - Certains établissements trouvent difficile, sur le plan des ressources, de veiller à ce que l'ensemble des unités non liées à l'enseignement soient soumises à un examen exhaustif (et cyclique).
  - De nombreux commentaires ont été formulés sur ce que serait la portée appropriée des examens des unités non liées à l'enseignement; certains se sont interrogés sur la pertinence d'évaluer ces unités, d'autres ont insisté sur la nécessité de les examiner, mais la plupart ont soutenu de telles évaluations, tout en recommandant d'en réduire la portée afin de se concentrer sur les unités prioritaires.
  - Les intervenants ont également remis en question la pertinence du terme « unités non liées à l'enseignement », qu'ils ont suggéré de remplacer par : *unités de soutien à l'enseignement, services de soutien à l'enseignement* ou *toutes les autres unités*.

#### **Approche proposée pour le deuxième cycle du processus de vérification**

1. *Dans quelles mesures les différentes étapes envisagées pour la mise en œuvre du deuxième cycle du processus de vérification conviennent-elles? Quels changements devraient être envisagés?*
- Dans l'ensemble, les intervenants ont trouvé que les étapes proposées pour le deuxième cycle du processus de vérification étaient indiquées et favorisaient une certaine souplesse d'un établissement à l'autre.
  - Quelques intervenants ont suggéré de multiplier les possibilités de dialogue tout au long du processus (comme la mise en commun de pratiques exemplaires, des ateliers sur la définition et l'évaluation des résultats d'apprentissage des étudiants, etc.), tandis que d'autres ont proposé la suppression de certaines mesures. Ils ont notamment suggéré de ne plus imposer la visite sur place, sauf si des lacunes étaient constatées. D'autres accordaient néanmoins une grande valeur à la possibilité d'établir un dialogue en personne lors de la visite prévue sur le campus.
  - Des intervenants ont préconisé une approche échelonnée et une phase pilote.
2. *Quels sont les principaux avantages et désavantages de l'approche proposée? Du point de vue des établissements? Des étudiants? Des gouvernements? Du public?*
- De nombreux intervenants appuient la proposition de mettre l'accent sur les étudiants et l'apprentissage.

- En période de restrictions des ressources, il importe d'établir un processus et des normes de soutien qui optimisent les ressources et qui peuvent s'appliquer uniformément dans tous les établissements.
- À l'heure actuelle, l'absence de participation au processus de vérification ne semble pas avoir de répercussion, mais chaque établissement a intérêt à y participer afin d'y présenter ses résultats. Cela dit, l'ajout d'incitations ou l'imposition de sanctions pourraient encourager la conformité.
- Les examens des unités non liées à l'enseignement ont eu lieu durant premier cycle, mais les établissements n'ont pas tous procédé à ces examens (et encore moins d'entre eux l'ont fait systématiquement). Les établissements peuvent trouver difficile d'entreprendre ces examens sur le plan des ressources, surtout s'ils ont déjà de la difficulté à faire l'évaluation de leurs unités d'enseignement.

3. *Y a-t-il des mécanismes de rechange pour mettre en œuvre un processus de vérification qui permettrait d'atteindre les objectifs de façon plus efficace?*

- Même si l'approche proposée semble généralement appropriée, les établissements auront probablement besoin de temps pour harmoniser leurs politiques et leurs procédures avec les normes proposées. À cet égard, il serait utile de préciser aux établissements le moment où le processus commencera.
- Ce dont les établissements ont le plus besoin à ce stade, c'est peut-être d'un processus axé sur le soutien plutôt que sur la vérification, notamment en ce qui concerne les composantes les plus difficiles des processus des établissements en matière d'assurance de la qualité (comme les examens des unités non liées à l'enseignement, l'élaboration et la mesure des résultats d'apprentissage des étudiants, etc.).

#### **IV. Mot de la fin de la Commission**

La Commission apprécie sincèrement le fait qu'un si grand nombre de ses intervenants aient fourni des commentaires réfléchis, que ce soit lors du Forum sur l'assurance de la qualité ou en réponse à son document de travail. Leur contribution nous aidera grandement à élaborer une démarche d'assurance de la qualité pour le deuxième cycle du processus de vérification qui satisfait au mandat de la Commission et qui répond aux besoins de ses intervenants.

À la lumière de cette rétroaction, le Comité AUA-CESPM responsable de la vérification en matière d'assurance de la qualité envisage d'apporter des modifications au processus proposé pour le deuxième cycle, y compris au contenu et au titre des *Normes relatives aux politiques des établissements en matière d'assurance de la qualité* proposées. La Commission veillera notamment à prendre des mesures visant à diminuer le chevauchement des efforts (avec les gouvernements, avec les organismes d'agrément externes, etc.). Nous envisagerons également l'adoption d'une nouvelle approche pour les unités non liées à l'enseignement. À cette fin, nous avons l'intention de procéder à d'autres consultations auprès des intervenants régionaux.

Une fois de plus, la Commission tient à remercier tous ceux et celles qui ont consacré temps et efforts à cet important travail.



## Annexe A

### Aperçu du processus de consultation de la Commission

#### Document de travail

- En janvier 2013, la Commission a publié le document de travail *Les étudiants d'abord : l'assurance de la qualité dans les universités des Maritimes* afin de favoriser un dialogue sur l'assurance de la qualité dans les universités des Maritimes et de faciliter les futurs travaux de la Commission dans ce domaine.

#### Réponses écrites au document de travail

- On avait demandé aux intervenants de présenter par écrit leur réaction au document de travail au plus tard le 15 février 2013; nous avons reçu 16 réponses provenant de divers groupes d'intervenants (étudiants, universités, gouvernements). En plus de fournir un aperçu des impressions des intervenants sur la proposition de la Commission pour un deuxième cycle, cette rétroaction a également été prise en compte dans la préparation du Forum sur l'assurance de la qualité.

#### Forum sur l'assurance de la qualité

- La Commission a tenu un forum le 25 mars 2013 à la Mount Allison University dans l'intention de renforcer le dialogue. Nous tenons à remercier Robert Campbell, recteur de l'université et président de l'Association des universités de l'Atlantique, d'avoir accueilli le Forum et reçu les participants à l'université, ainsi que Rick Meyers, recteur de la Algoma University (et ancien président de la Commission), qui a agi à titre de modérateur lors du forum.
- Le Forum a réuni 79 participants issus de l'ensemble du milieu de l'enseignement postsecondaire et comprenant des représentants étudiants, gouvernementaux et des établissements des trois Provinces maritimes. Les commentaires des participants ont fait largement écho aux réponses des intervenants au document de travail, tout en favorisant une discussion et un examen plus approfondis des questions à l'étude.

#### Réunions en petits groupes

- La Commission a rencontré de petits groupes (et continuera de le faire sur demande) afin de répondre à leurs questions concernant la proposition de la Commission pour un deuxième cycle, ou l'assurance de la qualité de façon générale. Ces réunions se poursuivront au cours de l'élaboration du deuxième cycle.

**La Commission tient à dire un grand « merci » à tous ceux et celles qui ont participé à son processus de consultation, dont les participants du Forum qui ont fourni les commentaires suivants :**

Comme étudiant, j'ai trouvé formidable d'avoir l'occasion d'interagir avec des administrateurs et des doyens!

J'ai particulièrement apprécié l'attitude positive de la CESPМ, sa volonté de collaborer et son désir d'obtenir des rétroactions.

J'ai beaucoup aimé avoir la possibilité de remettre en question les hypothèses faites dans le cadre du projet d'assurance de la qualité et l'occasion d'entendre les opinions de mes collègues.

Il faut mieux sensibiliser les étudiants à cette question.

Excellente formule; j'ai aimé les discussions en carrousel.

Merci pour cette merveilleuse journée!

Je ne savais pas trop à quoi m'attendre en venant à ce forum, mais j'ai été agréablement surpris par son déroulement. C'était une excellente expérience d'apprentissage pour un étudiant comme moi.

J'ai vraiment apprécié le format de discussion en petits groupes.

Très utile.

Le Forum aurait dépassé mes attentes si un plus grand nombre de participants para-universitaires y avaient participé (comme les registraires et le personnel des services aux étudiants).

J'ai surtout apprécié la possibilité d'examiner sous divers points de vue de nombreuses questions relatives au processus d'assurance de la qualité.

J'ai particulièrement apprécié la chance d'apprendre ce que les autres font ou tentent de faire en matière d'assurance de la qualité, ainsi que le fait que les étudiants soient conviés à cet événement.

Le Forum aurait dépassé mes attentes si l'on avait prolongé les discussions suivant le modèle du carrousel; celles-ci étaient très instructives et offraient une excellente occasion d'apprendre les uns des autres.

J'ai particulièrement apprécié du Forum l'intérêt manifesté par la CESPМ pour la rétroaction, la transparence, la responsabilisation, la qualité et l'intégration des étudiants au cœur du processus.

Beaucoup de possibilités d'apporter une contribution.

J'ai aimé la formule. On a échangé beaucoup de renseignements utiles dans un très court laps de temps. Bravo.

C'était génial d'avoir des membres du personnel à chaque table!

J'ai particulièrement apprécié du Forum :

- L'ouverture de la Commission (membres, haute direction, personnel) aux idées concurrentes et aux critiques constructives;
- Un sens de la convergence paninstitutionnelle, c'est-à-dire que nous sommes d'accord sur beaucoup de choses! (et que nous devrions échanger plus souvent!)

Une belle occasion de réseautage dans la région.