

Rapport d'évaluation

Évaluation de l'application de la politique institutionnelle d'évaluation des programmes d'études (PIEP)

du Collège de Valleyfield

Faite à l'occasion de l'évaluation par l'établissement
du programme

Arts et Lettres (500.05)

Septembre 2001

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Québec 

Introduction

L'évaluation de l'application de la politique institutionnelle d'évaluation des programmes (PIEP) du Collège de Valleyfield s'inscrit dans une opération menée par la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial (CEEC) auprès de l'ensemble des collèges qui offrent un programme conduisant à l'obtention d'un diplôme d'études collégiales (DEC). La Commission a demandé à tous ces établissements de procéder, au cours de l'année 1998-1999, à l'évaluation en profondeur d'un programme menant au DEC en appliquant leur propre politique et de lui transmettre un rapport portant à la fois sur le programme évalué et sur l'application de leur PIEP.

Le Collège de Valleyfield a évalué le programme *Arts et lettres* (500.05) et il a transmis son rapport à la Commission qui l'a reçu le 23 mai 2000. Ce rapport comporte deux parties qui traitent respectivement de l'application de la politique d'évaluation des programmes et de l'autoévaluation du programme. Un comité composé de quatre membres et dirigé par un commissaire¹ a analysé ce rapport et effectué une visite à l'établissement les 14 et 15 février 2001. À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement, des membres du conseil d'administration (aucun représentant externe, toutefois), des membres de la commission des études, le comité d'autoévaluation, des professeurs² des différentes disciplines des formations spécifique et générale, ainsi qu'un groupe de professeurs du programme qui avaient inscrit leur dissidence en regard de certains éléments du rapport.

La Commission a évalué l'application de la PIEP du Collège de Valleyfield selon les critères annoncés dans le *Cadre de référence*, publié en 1994³, soit la conformité et l'efficacité, et selon les précisions données dans sa correspondance avec les collèges.

Le présent rapport expose les conclusions auxquelles en est arrivée la Commission au terme de ses travaux. Après une brève description du Collège, de sa PIEP et du programme évalué, le document présente les résultats de l'évaluation faite par la Commission. Elle porte ainsi jugement sur la conformité et l'efficacité de l'application de la politique.

-
1. Présidé par le commissaire, M. Jacques L'écuyer, le comité de visite était composé de M. François Cauchy, adjoint à la direction des études au Collège Montmorency, de M. David Gagnon, professeur de littérature au Cégep de Sainte-Foy et de M. John Keyes, coordonnateur de l'évaluation institutionnelle au Collège régional Champlain. Le comité était assisté d'une agente de recherche de la Commission, M^{me} Gilberte Jean qui agissait à titre de secrétaire.
 2. Dans le présent document, le genre masculin désigne, lorsque le contexte s'y prête, aussi bien les femmes que les hommes.
 3. COMMISSION D'ÉVALUATION DE L'ENSEIGNEMENT COLLÉGIAL, *L'évaluation des politiques institutionnelles d'évaluation des programmes d'études. Cadre de référence*, octobre 1994, 25 p.

Le collège, sa politique et le programme évalué

Le Collège de Valleyfield est une institution publique qui offre quatre programmes de formation préuniversitaire, dix programmes de formation technique et une session d'accueil. Il propose aussi des activités de formation sur mesure et des services aux entreprises. Au secteur régulier, un peu plus de 1 800 élèves fréquentent le Collège.

La PIEP du Collège de Valleyfield a été évaluée par la Commission en mai 1998. Celle-ci a estimé que la politique « contient les composantes et les éléments essentiels à la réalisation d'évaluations de programmes d'études de qualité et à la prise en compte de cette fonction d'évaluation dans la gestion [des] programmes d'études » du Collège. Elle appréciait en particulier « le lien qu'on y fait avec la mission du Collège et le plan de développement des programmes d'études ». La Commission avait toutefois formulé « des remarques portant sur le partage des responsabilités et sur la périodicité des évaluations en profondeur ».

Le programme évalué, *Arts et lettres* (500.05), est le premier programme préuniversitaire à avoir été conçu par objectifs et standards. Le Collège de Valleyfield a fait partie de l'un des trois consortiums retenus par le ministère de l'Éducation pour expérimenter ce programme dans huit établissements. En juin 2000, il a été remplacé par le nouveau programme permanent *Arts et lettres* (500.A0). Le Collège de Valleyfield a donc donné *Arts et lettres* (500.05) à partir de 1994 et il en a commencé l'évaluation à l'automne 1998. Ce programme comporte 54,66 unités dont 28 sont de la formation spécifique. Quatorze de ces 28 unités constituent le tronc commun du programme et les autres sont choisies par l'établissement. Le programme donné à Valleyfield comprend les champs d'étude Lettres, Arts visuels, Langages médiatiques et Arts d'interprétation; ce dernier offre deux cheminements, soit musique et théâtre. En 1998-1999, *Arts et lettres* (500.05) rassemblait 154 étudiants; une quinzaine de professeurs donnait la formation spécifique. Le comité de programme a été établi par regroupement des professeurs des deux anciens programmes, celui d'Arts et celui de Lettres, et il est ainsi placé sous la juridiction de principe de deux départements.

Évaluation de l'application de la PIEP

La conformité

La conformité exprime le rapport de concordance entre la démarche suivie par le Collège et le contenu de sa politique. Elle est successivement examinée sous l'angle du choix du programme à évaluer, de l'utilisation du système d'information sur les programmes d'études et du déroulement du processus d'évaluation.

Le choix du programme à évaluer

La PIEP du Collège prévoit que puisse être évalué un programme pour lequel est envisagée une révision institutionnelle ou ministérielle. Le programme *Arts et lettres* (500.05) avait été soumis à une évaluation ministérielle dans le cadre de son expérimentation et les devis devant lui donner sa forme définitive, pour application d'*Arts et lettres* (500.A0) à l'automne 2000, avaient été déposés en avril 1997. Le Collège de Valleyfield voulait dresser son propre bilan, au terme de son expérimentation, pour que le programme qu'il donnerait, tout en étant ajusté aux nouveaux paramètres ministériels, soit aussi adapté à sa situation spécifique. À la suggestion de la directrice des études, le comité de programme a accepté de procéder à l'autoévaluation du programme. Le Collège s'est donc prévalu de la modalité *programme en révision* inscrite à sa PIEP pour choisir d'évaluer ce programme.

Le système d'information sur les programmes d'études

Au moment de l'évaluation, le système d'information, tel que prévu originalement par le Collège, n'était pas encore implanté. Le Collège a utilisé ses fiches de renseignements sur le programme dans le but d'identifier des indicateurs pouvant servir à cibler les enjeux, mais le bilan annuel du programme n'avait pas été fait. Lors de la visite de la Commission, le système d'information n'était pas encore implanté, mais le Collège travaille avec le SRIC (Société du réseau informatique des collèges) au développement et à l'expérimentation d'un système qui sera adapté à ses besoins. La Commission encourage le Collège à poursuivre ses travaux.

Le déroulement du processus d'évaluation

Malgré le désir de bien faire, l'évaluation s'est déroulée dans une certaine confusion, presque tout au long du processus, particulièrement en ce qui a trait au partage des responsabilités. Les responsabilités d'encadrement du processus d'évaluation n'ont pas été assumées selon ce qui est prévu dans la politique. Dès l'élaboration du devis, il y a eu

dérogation à la PIEP et mésentente entre différentes instances impliquées. La PIEP prévoit que le devis soit élaboré par le comité d'évaluation, après consultation des départements concernés et du comité de programme, qu'il soit adopté par ce dernier et soumis pour approbation à la direction des études. Pour l'évaluation du programme *Arts et lettres* (500.05), un devis a été préparé par le comité de programme qui a jugé qu'il lui revenait de le faire alors que, de son côté, la direction des études a déposé un guide d'évaluation. À la suite de discussions fondées sur les deux documents, la direction des études, le comité d'évaluation et le comité de programme se sont mis d'accord sur un devis définitif. En conséquence de ces discussions, les travaux d'évaluation ont tardé à commencer et la sortie du rapport a été différée.

De plus, des tensions se sont développées et des différends vécus par le comité de programme ont provoqué des changements quant à la composition du comité d'évaluation. Des enseignants y représentaient chacun des champs d'études, mais certains enseignants n'ont pas participé aux travaux. Ainsi, le comité d'évaluation n'a pu compter sur une représentation effective de tous les champs, ce qui a entaché sa crédibilité auprès de membres du comité de programme. Il est résulté de cet état de fait que la collaboration de plusieurs professeurs du programme, appartenant à différents départements, a été faible. Quant aux professeurs de la formation générale, ils auraient aimé être consultés en regard de certains éléments du processus, entre autres au sujet de la collecte de données.

Au départ, la conviction que cet exercice d'évaluation était nécessaire n'avait pas été acquise par tous, parce que le programme avait été soumis à une évaluation provinciale et aussi parce qu'un doute subsistait à l'égard des motivations de la direction. Par ailleurs, l'encadrement, bien que fourni par celle-ci, a été trop faiblement assumé au sein du comité d'évaluation pour que la résolution des conflits soit favorisée. D'autre part, la commission des études, en tentant une médiation entre le comité de programme, les départements et le comité d'évaluation, a joué un rôle qui dépasse son mandat. Ce rôle, même s'il procédait d'une volonté que le consensus se fasse entre ces instances, a placé, dans une certaine mesure, le comité d'évaluation en situation délicate pour l'accomplissement de son travail. La commission des études ne s'est pas non plus suffisamment approprié le rapport pour être en position de jouer pleinement son rôle au plan pédagogique.

Malgré la difficulté du contexte, le comité d'évaluation a accompli son mandat. Cependant, la confusion des rôles entre comité d'évaluation et comité de programme et le manque d'encadrement ont nui au bon déroulement de l'évaluation. Afin que le travail du comité puisse bien se dérouler lors des évaluations à venir,

la Commission recommande au Collège de clarifier sa politique institutionnelle d'évaluation des programmes au chapitre du partage des responsabilités, de s'assurer que ces responsabilités soient bien assumées et de porter attention à ce que la composition du comité d'évaluation demeure conforme à ce que prévoit la politique.

La direction du Collège est consciente que les responsabilités n'ont pas toujours été assumées comme il aurait fallu lors de l'évaluation du programme *Arts et lettres* (500.05) et que le travail en a été rendu laborieux. Dans la foulée de cette évaluation, elle n'a d'ailleurs pas hésité à pointer les éléments de sa PIEP qui sont à améliorer. Lors de la visite de la Commission, la directrice des études a déposé un *Plan de travail sur la politique institutionnelle d'évaluation des programmes*. Ce plan aura pour effet que des aspects de la politique seront révisés ou clarifiés, notamment au chapitre de la définition des responsabilités et de leur partage ainsi qu'à celui des procédures concernant le devis.

L'application faite par le Collège de Valleyfield de sa PIEP, lors de l'évaluation du programme *Arts et lettres* (500.05), est partiellement conforme au texte de la politique, mais l'exercice a beaucoup contribué à mettre en relief les aspects les moins bien définis de celle-ci. La Commission encourage le Collège à procéder aux ajustements prévus.

L'efficacité

L'évaluation de l'efficacité permet d'établir dans quelle mesure l'application de la politique contribue à assurer la qualité de l'évaluation des programmes d'études. L'examen de la Commission vise à déterminer si l'évaluation faite par le Collège a permis de porter un diagnostic adéquat sur l'état du programme et de prendre les mesures en vue d'améliorer, le cas échéant, sa mise en œuvre. De façon plus particulière, la Commission a examiné le devis d'évaluation, la collecte des données perceptuelles, la réalisation de l'évaluation ainsi que le suivi de l'évaluation du programme.

Le devis d'évaluation

Le devis du Collège identifiait trois enjeux, soit l'examen du choix institutionnel d'offrir cinq champs d'études, l'impact local des changements ministériels relativement aux objectifs et standards et au nombre d'heures contact, et l'impact local du nouveau mode de financement du programme. Les enjeux sont présentés, mais leur description reste brève. S'ils avaient été mis en lien avec les critères retenus, ils auraient permis de mieux cerner les problèmes. Le devis ne contenait pas de plan de réalisation de l'évaluation, ni d'échéancier détaillé et il ne faisait pas état de la manière dont les responsabilités seraient partagées. Pour les évaluations à venir, la Commission *suggère* au Collège de mieux définir les enjeux de l'évaluation, de veiller à ce que les critères soient mis en lien avec les enjeux, d'élaborer un plan des travaux à faire et, le cas échéant, de modifier sa PIEP en conséquence. L'évaluation du programme *Arts et lettres* (500.05) a porté essentiellement sur la formation spécifique; cette situation a été attribuée au retard engendré par la constitution du devis et au boycott des travaux, intervenu en cours d'évaluation, par le comité de la formation générale. Les ajustements que le Collège prévoit faire à sa PIEP concernant la place de la formation générale dans les évaluations de programmes devraient pouvoir en assurer la prise en compte, à l'avenir.

La collecte des données perceptuelles

Les données ont été recueillies au moyen des questionnaires existants et dont la validité avait été éprouvée par le passé. Les outils utilisés pour recueillir l'opinion des élèves et des diplômés sont très complets et les questions y sont clairement exprimées. La collecte auprès des étudiants a été réalisée de manière correcte et elle a procuré au comité des données perceptuelles adéquates et en quantité largement suffisante. Par contre, les questionnaires utilisés auprès des professeurs sont moins satisfaisants, car ils comportent des questions dirigées et, de plus, les professeurs ont été invités à y répondre en groupe. La Commission *suggère* donc au Collège de prendre les moyens nécessaires pour que les

données recueillies représentent le plus justement possible l'opinion des professeurs. En résumé, la collecte de données a été effectuée adéquatement auprès des élèves et des diplômés, mais elle est à améliorer pour ce qui est des professeurs.

La réalisation de l'évaluation

Les aspects traités sous cette rubrique sont les données recueillies, l'analyse, les conclusions et les actions envisagées.

Les données

Les données qui ont servi à l'évaluation du programme *Arts et lettres* (500.05) sont nombreuses, pertinentes, mais incomplètes au regard de certains critères et de l'angle d'analyse privilégié par le Collège. Il avait choisi d'évaluer le programme en l'envisageant d'abord dans sa globalité et, ensuite, champ par champ. Les données sont surtout appropriées pour l'examen du programme dans sa globalité, mais elles sont trop partielles pour permettre de tirer des conclusions crédibles au regard de chacun des champs. Le Collège s'est pourvu des données nécessaires à l'analyse de la pertinence globale du programme, qui est bien documentée, mais les données manquent pour l'analyse de la pertinence de chacun des champs, ce qui constituait pourtant l'un des enjeux de l'évaluation. On ne trouve, par exemple, aucune donnée provenant des diplômés sur chacun des champs. La cohérence du programme a été examinée grâce à l'opinion des élèves et des diplômés, à laquelle on aurait pu ajouter les informations sur la séquence et les plans de cours afin de compléter les données. Encore ici, les données valent surtout pour l'analyse globale. Les réponses des étudiants ont servi à l'analyse des méthodes pédagogiques et des modes et instruments d'évaluation des apprentissages. Elles auraient pu être complétées par une description plus élaborée des méthodes utilisées. Les données sur l'épreuve synthèse sont nombreuses, complètes et fort utiles; l'analyse des autres apprentissages aurait pu être aussi bien documentée si on avait pris les informations comprises dans les outils d'évaluation et les plans de cours. Le rapport livre passablement de données sur les ressources humaines et les ressources matérielles, quoi qu'il en manque pour témoigner du surcroît de travail des professeurs dont le rapport fait état. Par ailleurs, les informations portant sur l'encadrement offert par les professeurs, sur la gestion du programme et sur son efficacité sont nombreuses et pertinentes et elles ont visiblement bien servi. En somme, les données utilisées pour cette évaluation proviennent, pour plusieurs critères, surtout des réponses des étudiants; bien qu'elles aient été nécessaires, on aurait pu enrichir ces données en puisant aux autres sources disponibles et compléter l'information utile à l'examen du programme. En conséquence,

la Commission recommande au Collège de recueillir toutes les données pertinentes, en particulier celles qui sont directement nécessaires à l'analyse des enjeux.

L'analyse et les conclusions

L'analyse que le Collège a faite de son programme est inégale lorsqu'elle s'applique à l'un ou l'autre des critères, et selon que le programme est envisagé dans son ensemble ou champ par champ. Ainsi, l'examen de la pertinence d'ensemble du programme est satisfaisant alors que celui de la pertinence de chacun des champs resterait à faire. En l'absence de données plus complètes, l'analyse de la cohérence du programme n'a pas été suffisamment approfondie.

Par ailleurs, le rapport fait clairement ressortir que, en général, les méthodes pédagogiques sont dynamiques et qu'elles sont appréciées des élèves. À ce chapitre, il aurait été intéressant d'avoir une description plus élaborée du modèle de co-enseignement privilégié dans la mise en œuvre du programme. L'encadrement fourni, lequel se prolonge dans de nombreuses activités parascolaires, a reçu un examen consistant. Même si le rapport met en relation plusieurs éléments concernant l'adéquation des ressources humaines et matérielles, l'analyse en reste sommaire et les conclusions paraissent rapidement tirées. Ainsi, la recommandation sur la répartition des tâches aurait demandé à être mieux étayée.

Le Collège a mis beaucoup d'efforts à examiner l'efficacité du programme, dans son ensemble et champ par champ, et il en démontre le bon fonctionnement. Le soin qu'on a mis à analyser l'épreuve synthèse, et qui a donné de bons résultats, aurait pu être appliqué aussi aux autres modes et instruments d'évaluation des apprentissages. Dans l'ensemble, l'examen de la gestion du programme est intéressant, mais la recommandation sur le regroupement départemental des programmes *Arts et lettres* et *Arts plastiques* aurait dû être soutenue par une analyse plus approfondie.

Les conclusions du rapport ne sont pas toujours assez bien fondées pour que la Commission puisse toutes les entériner. Celles concernant la pertinence du programme envisagé globalement peuvent être entérinées, mais non celles qui portent sur chacun des champs. Le manque d'analyse ne permet pas à la Commission de se prononcer sur la validité des conclusions qui portent sur la cohérence du programme et sur les modes et instruments d'évaluation des apprentissages. Par contre, l'analyse des méthodes pédagogiques, de l'encadrement, et de l'efficacité du programme est suffisamment convaincante pour que la Commission entérine les conclusions du Collège. En ce qui concerne les ressources humaines et matérielles, il y a vraisemblablement des problèmes, mais il est difficile de juger de la pertinence des conclusions. Quant à la gestion du programme, la Commission entérine la conclusion du Collège à l'effet qu'il faudra mieux en définir la structure.

En somme, l'analyse, souvent trop sommaire, a conduit à des observations et des recommandations qui ne sont pas toutes suffisamment étayées. Une meilleure définition des problèmes au départ et des données plus complètes auraient éventuellement permis que tous les enjeux importants du programme soient pris en compte et l'analyse mieux menée. L'évaluation du programme *Arts et lettres* (500.05) n'a donc pas donné lieu à un examen approfondi de toutes les dimensions du programme, en regard des critères que le Collège avait déterminés.

Les actions envisagées

Lors de l'évaluation du programme *Arts et lettres* (500.05), peu d'actions ont été envisagées pour le futur. Cela se comprend dans la mesure où ce programme, qui était sur le point de disparaître pour être remplacé par un nouveau, avait été soumis auparavant à une évaluation au plan provincial et qu'on y avait déjà prévu des modifications. Les actions envisagées par le Collège de Valleyfield, présentées sous forme de recommandations, portent sur la pertinence en regard des champs, sur la cohérence, sur les ressources et sur l'efficacité. Un grand effort a été mis sur les moyens de maintenir ou d'améliorer l'efficacité du programme; certaines actions ont été prises en compte et d'autres restent à débattre. En ce qui a trait aux actions visant la pertinence et la cohérence du programme, elles reposent le plus souvent sur une analyse incomplète et sur des conclusions dont le fondement est incertain. Dans le cas des actions envisagées pour l'amélioration des ressources, elles pourraient être considérées appropriées, dans la mesure de leur faisabilité, mais leur ordre de priorité est difficile à cerner.

La Commission recommande donc que, lors des prochaines évaluations, le Collège définisse mieux les problèmes, qu'il approfondisse ensuite ses analyses afin que l'exercice conduise à des conclusions et à des actions plus sûres.

Le suivi de l'évaluation

Dans son rapport, le Collège a établi des priorités d'actions. Cependant, à cause du contexte qui prévalait au sein du programme, les priorités identifiées n'ont pas fait l'unanimité. Au moment de la visite de la Commission, on n'avait pas encore élaboré de plan d'actions, mais la direction du Collège de Valleyfield, déterminée à solutionner les problèmes, a déposé un *Plan de travail sur l'autoévaluation du programme Arts et lettres*, plan de travail qui prend appui sur certains résultats de l'évaluation et dont les actions devraient déboucher sur un suivi qui va permettre d'améliorer le programme.

En somme, l'application faite de la PIEP, lors de l'évaluation du programme *Arts et lettres* (500.05), n'aura pas eu l'efficacité souhaitée. Toutefois, cette évaluation aura servi à améliorer la politique institutionnelle d'évaluation des programmes, à plusieurs titres.

Conclusion

L'évaluation du programme *Arts et lettres* (500.05) a servi au Collège à rendre compte de l'application de sa Politique institutionnelle d'évaluation des programmes et à en identifier les points à revoir. La visite a été l'occasion de constater que les points de vue divergents pouvaient être exprimés avec beaucoup d'ouverture et dans une visée constructive, au Collège de Valleyfield. L'expérience acquise et ses retombées devraient profiter grandement aux autres évaluations.

Le programme à évaluer a été choisi en conformité avec ce qui est prévu dans la politique. Quant au système d'information sur les programmes, le Collège travaille, en collaboration avec d'autres collèges, à la mise sur pied d'un bon instrument qu'il compte implanter dans un avenir rapproché. Le processus d'évaluation a été laborieux, principalement parce qu'il y a eu confusion des rôles et que les responsabilités attribuées n'ont pas toutes été assumées comme il aurait fallu. Mais, par cette évaluation, le Collège a pu identifier les éléments les plus faibles de sa PIEP et il va procéder aux modifications qui s'imposent.

Au départ, les enjeux de cette évaluation n'avaient pas reçu une définition suffisante et les données recueillies pour procéder à l'analyse étaient incomplètes, particulièrement celles sur chacun des champs du programme. Le Collège devra, à l'avenir, procéder à la collecte de toutes les données pertinentes à l'analyse des enjeux qu'il aura déterminés. L'analyse faite est de qualité inégale et elle est souvent peu approfondie, ce qui fait que les conclusions du rapport ne sont pas toujours étayées ni convaincantes. Le Collège devra, lors des prochaines évaluations, mieux définir les problèmes et approfondir ses analyses pour arriver à des conclusions et à des actions plus sûres.

La Commission juge que l'application faite par le Collège de Valleyfield de sa Politique institutionnelle d'évaluation des programmes, lors de l'évaluation du programme *Arts et lettres* (500.05), est partiellement conforme à sa politique, car le déroulement du processus a divergé de ce qui était prévu. La Commission considère aussi que l'application de la politique n'a pas eu l'efficacité souhaitée, en raison principalement de la faiblesse des analyses et du peu d'assises donné aux conclusions. Cependant, afin de mettre en perspective ces résultats, il y a lieu de rappeler les changements intervenus à divers postes de direction depuis quelques années au Collège et qui ont pu influencer sur le cours des travaux dans différentes sphères. Toutefois, l'engagement manifesté par la direction des études du Collège de Valleyfield est prometteur pour l'avenir.

Les suites de l'évaluation

Le Collège de Valleyfield accepte le rapport de la Commission et indique que l'expérience vécue lors de l'évaluation du programme *Arts et lettres* « a été aidante dans [leur] tentative de redressement de la PIEP ».

Le Collège entend donner suite aux recommandations et suggestions de la Commission et annonce que la réécriture de sa politique institutionnelle d'évaluation de programmes a tenu compte des faiblesses identifiées. L'adoption officielle de cette politique n'a pas encore franchi toutes les étapes.

Le Collège envisage d'embaucher un aide pédagogique individuel à demi-temps qui analyserait les fiches de renseignements et les indicateurs pour renseigner le collège sur le suivi des programmes.

La Commission note qu'une allocation de 0,2 ETC a pu être attribuée au programme afin que chaque département concerné puisse dégager un représentant qui travaillera au suivi de l'évaluation du programme.

La Commission estime que les actions en cours amélioreront l'application de la politique institutionnelle d'évaluation des programmes et son efficacité.

Elle souhaite être saisie, au moment opportun, des changements apportés à sa politique d'évaluation des programmes.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Jacques L'Écuyer, président