



Agence pour l'Évaluation de  
la Qualité de l'Enseignement Supérieur

Natacha BRIXY  
Joseph PIRSON

# RAPPORT D'ÉVALUATION DE SUIVI

Techniques graphiques

Haute École de la Province de Liège  
(HEPL)

09.07.2018

## Table des matières

Techniques graphiques : Haute École de la Province de Liège (HEPL) .....	3
Partie 1 : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale.....	5
Partie 2 : réalisation du plan d'action initial .....	6
Partie 3 : recommandations pour le développement d'une culture qualité.....	11
Conclusion générale.....	13
Droit de réponse de l'établissement.....	14

# Techniques graphiques : Haute École de la Province de Liège (HEPL)

## Contexte de l'évaluation

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2017-2018 à l'évaluation de suivi du *cluster* « Techniques graphiques ». Cette évaluation se situe dans la continuité de l'évaluation précédente de ces cursus, organisée en 2012-2013.

Dans ce cadre, Mme Natacha BRIXY et M. Joseph PIRSON, mandatés par l'AEQES et accompagnés par un membre de la Cellule exécutive, se sont rendus le 22 mars 2018 à la Haute École de la Province de Liège (HEPL). Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles sont parvenus les experts après la lecture du dossier d'avancement remis par l'entité et à l'issue des entretiens, des observations réalisés *in situ* et de la consultation des documents mis à disposition. Bien que l'objet de la présente évaluation de suivi soit le bachelier en Techniques graphiques, la visite de suivi (et le rapport qui en découle) ne constitue pas une nouvelle évaluation du programme ; elle vise à mettre en lumière l'état de réalisation du plan d'action établi suite à la visite de 2012 ainsi qu'un ensemble de recommandations en vue de l'amélioration de la culture qualité. En ce sens, le rapport comporte moins des éléments spécifiques au programme que des recommandations plus générales sur la gestion du programme et la démarche qualité qui s'y rapporte.

Le comité des experts tient à souligner la parfaite coopération de la coordination qualité et des autorités académiques concernées à cette étape du processus d'évaluation. Ils désirent aussi remercier les membres de la direction, les membres du personnel enseignant et les étudiants qui ont participé aux entretiens et qui ont témoigné avec franchise et ouverture de leur expérience.

## Composition du comité<sup>1</sup>

- Mme Natacha BRIXY
- M. Joseph PIRSON

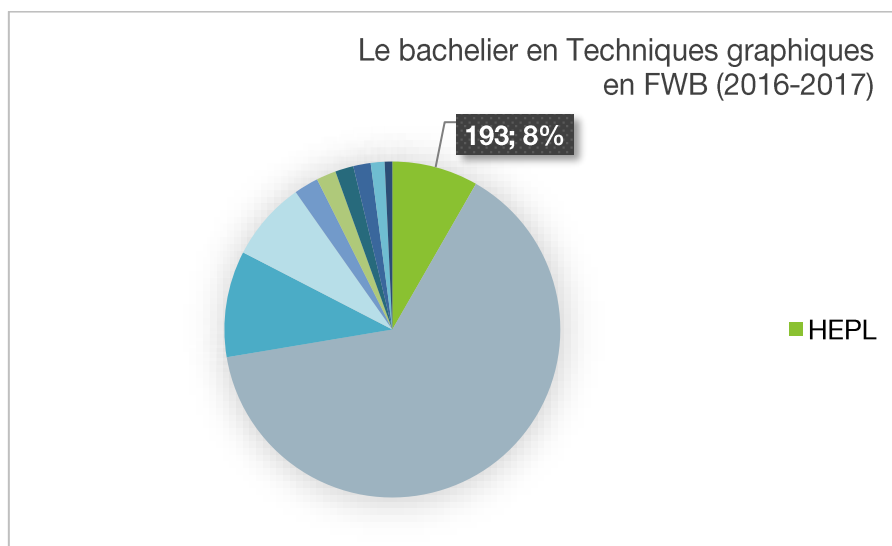
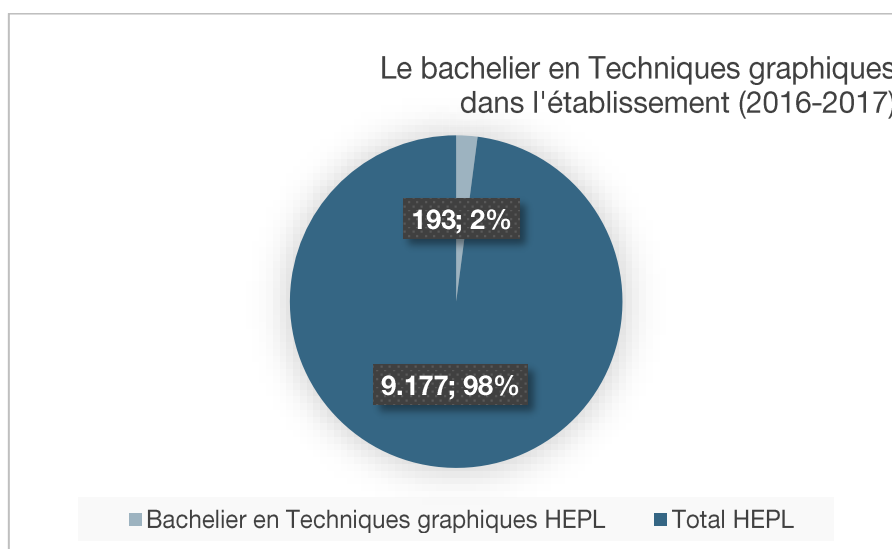
---

<sup>1</sup> Un résumé du *curriculum vitae* des experts est disponible sur le site internet de l'AEQES : [http://aeqes.be/experts\\_comites.cfm](http://aeqes.be/experts_comites.cfm).

## Présentation de l'établissement et du programme évalué

La Haute École de la Province de Liège (HEPL), créée en 2007, est issue de la fusion de trois hautes écoles provinciales, régie par le décret du 5 août 1995. La Haute École relève de l'enseignement officiel subventionné ; le Pouvoir organisateur dont elle dépend est la Province de Liège.

La HEPL comporte six catégories : agronomique, économique, paramédicale, pédagogique, sociale et technique (dont relève le bachelier en Techniques graphiques). Le bachelier en Techniques graphiques est organisé sur l'implantation de Seraing.



## Partie 1 : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale

Depuis 2012, l'enseignement supérieur a été réorganisé par le décret du 7 novembre 2013 définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études, dit « décret Paysage ». Ce changement institutionnel a amené des modifications dans le fonctionnement de la Haute École de la Province de Liège. L'implication nécessaire dans les structures du Pôle Académique liégeois amène le nouveau directeur de catégorie désigné en 2016 à assumer de plus en plus un rôle lien avec les instances supérieures ; la proximité avec le terrain est dès lors assurée par le coordinateur de section. Cette fonction de coordination apparaît comme un élément neuf et moteur dans l'organisation de la section.

En ce qui concerne le processus qualité, une Cellule est intégrée à la Haute École et fournit un support aux plans interne et externe, en permettant une vision transversale du dispositif d'enseignement. Par exemple, selon les acteurs locaux, la non-accréditation du master Ingénieurs industriels par la Commission des titres d'ingénieur (CTI) en 2015-2016 a donné une réelle impulsion à la démarche qualité dans l'ensemble de la Haute École.

Un coordinateur qualité au niveau institutionnel a été désigné en cours d'année 2015-2016 pour piloter et élaborer une méthodologie permettant d'installer une démarche qualité active, efficace et uniformisée pour tous les cursus de la HEPL. La mission de « coordonnateur qualité » par section a été reconnue en 2016-2017 et mise en place pour chaque cursus de la HEPL, dégageant de la sorte au moins 1/10<sup>e</sup> de charge par cursus.

La population étudiante a baissé de 20 % en cinq ans (de 235 inscrits en 2012-2013 à 183 pour l'année 2016-2017) ; le nombre de diplômés a lui aussi chuté de façon marquée. Cette forte diminution du nombre de diplômés ne paraît pas pouvoir être simplement liée à la variation de population : elle pourrait être en partie expliquée par le passage de la notion d'année d'études à la notion d'unités d'enseignement (UE) et de crédits qui ouvrent à la possibilité à l'étudiant d'étaler ses études et donc de différer la présentation aux évaluations finales certificatives d'UE en fonction d'un nombre minimal de crédits obtenus dans l'année concernée.

## Partie 2 : réalisation du plan d'action initial

Le comité d'évaluation de suivi a noté que la gouvernance de la Haute École inscrit les dispositifs qualité comme élément centraux de sa stratégie. Le fait que la Haute École entreprenne spontanément la démarche d'actualiser son plan d'action sur une base annuelle en est un indicateur net.

Dans le cadre particulier de la section, il est possible de citer à titre d'exemple l'organisation de réunions pédagogiques lors de la « semaine blanche » (c'est-à-dire une semaine d'interruption des cours) et les groupes de travail institués de manière à ce que chaque option soit représentée dans l'évaluation et la révision du plan d'action institutionnel.

Le plan d'action initial (2013) comportait 5 axes dont l'avancement est détaillé ci-après.

### Axe 1 : assurer la pertinence pédagogique en veillant à l'adéquation des programmes aux attentes évolutives du monde professionnel

Dans le plan d'action actualisé (proposé dans le dossier d'avancement remis en 2017 aux experts), on note la rédaction de référentiels de compétences et de capacités propres au bachelier en Techniques Graphiques, finalité Techniques Infographiques, croisé avec chaque activité d'apprentissage du cursus.

Le rapport d'activités met en évidence les bouleversements récents dus à l'entrée en vigueur du décret « Paysage » : celui-ci a amené à refondre les anciens programmes en « unités d'enseignement (UE) ». On note que la révision de ces UE a été réfléchie en profondeur, de façon à la faire coïncider avec une refonte du cursus. Cette façon de procéder a notamment favorisé l'apprentissage par projets et a permis de structurer le bachelier Techniques graphiques en un « tronc commun » en bloc 1 et 3 options en blocs 2 et 3 (« Web/Multimédia », « 3D/Vidéo » et « Design Graphique »). Cette mise en place correspond à une des recommandations du comité d'évaluation externe en 2012 et préserve simultanément la contrainte des « grilles horaires minimales » (conformément au souhait exprimé par le Pouvoir organisateur en 2013).

Le plan d'action initial visait une plus forte consultation du monde professionnel.

De façon générale, il est très positif de constater que le monde professionnel – de même que les étudiants – sont désormais intégrés de manière plus systématique dans la nouvelle méthodologie utilisée pour construire la démarche qualité de la Haute École et dans le processus de réalisation d'actions : les objectifs opérationnels des plans d'action apparaissent clairement établis collectivement.

Au niveau de la section, la concertation avec le monde professionnel apparaît réalisée à la fois de manière informelle (lors de la visite des lieux de stages), mais également :

- par la participation des professionnels lors des visites et séminaires et dans le cadre de manifestations d'envergure dans les domaines visés par la section ;
- lors des journées de défenses de projets de fin d'études (PFE) ;
- au travers plusieurs activités d'apprentissages, dont « Rencontres de Professionnels » et l'UE « Design Web » en bloc 1 ;

- via un outil plus formel de prise d'avis (« questionnaire à destination des professionnels qui accueillent nos stagiaires ») est en cours d'élaboration depuis 2015 et continue d'être affiné ;
- avec l'arrivée, depuis 2014-2015, de plusieurs professeurs invités pour renforcer la composante « professionnalisante » de la formation ;
- par l'organisation d'activités pour établir un premier contact entre les étudiants et le monde professionnel. Dans le cadre du bloc 1, en « tronc commun », les étudiants sont amenés à rencontrer des professionnels pour les interviewer sur leur métier avec l'objectif prioritaire de travailler sur les représentations que les étudiants se font des métiers de l'infographie dès le début de leur formation. La méthodologie adoptée permet aux étudiants de présenter les interviews réalisées devant leurs pairs : selon l'expérience relatée, cet exercice permet aux étudiants de disposer d'un panel représentatif des métiers liés à leur formation, de prendre un premier contact avec des entreprises et de se créer une liste d'entreprises à contacter lors de la recherche d'un stage ou même d'un job étudiant lié à leur formation. enfin, par l'intégration d'autres activités extérieures, telle la première édition du Festival International du Graphisme de Liège (FIG), qui a permis aux organisateurs de présenter leur projet et a donné l'occasion à certains étudiants de travailler bénévolement dans la réalisation de cette manifestation.  
D'autres démarches ont été mises en place dans les trois options afin de permettre aux étudiants de présenter leurs travaux et de se confronter au regard des professionnels.

Le renforcement de la place de la pratique dans la théorie paraît réalisé dans différents modules par la réalisation d'exercices et la présentation de ceux-ci devant l'ensemble des groupes. Certains cours (dans l'option Web/Multimédia) sont donnés sous forme de travaux dirigés et permettent de la sorte la réalisation de séances hybrides entre théorie et pratique.

Le comité a noté également que, dans différentes activités d'enseignement dans les trois options à partir du bloc 2, des projets font l'objet de présentation par les étudiants devant leurs pairs pour avoir leur *feedback*, développer une argumentation, justifier leurs choix.

## Axe 2 : améliorer la cohérence et les dispositifs pédagogiques

Le comité constate qu'un travail très important a été réalisé pour répondre notamment à deux recommandations formulées en 2013 :

- L'articulation du cours sur des compétences clairement définies
- L'interaction entre les cours et la dimension interdisciplinaire

Sur la base des rapports, des entretiens et de l'examen des différents documents mis à sa disposition, le comité d'évaluation de suivi a constaté globalement une belle articulation entre théorie et pratique et un niveau d'exigence qui amène les étudiants à donner le meilleur d'eux-mêmes. À titre d'illustration, les rapports de stage et les TFE consultés présentent globalement un beau niveau qualitatif, tant sur la forme que sur le fond (argumentation développée et choix techniques étayés).

Le dynamisme de l'équipe paraît présent et attesté par le souci énoncé et observé du développement d'une vision commune, avec le désir partagé d'améliorer l'enseignement et l'accompagnement pédagogique : le nouveau projet pédagogique apparaît comme facteur de motivation et comme puissant outil de cohésion.

Le comité souhaite également souligner positivement le rôle fédérateur et facilitateur de la coordinatrice pédagogique.

Dans la ligne des remarques formulées lors de la visite d'évaluation initiale en 2012 à propos des contenus de cours, on notera que les options sont proposées dès le début du bloc 2 avec un souci d'adaptation de la diversité des cours et des contenus. Certaines options développent des expériences d'enseignement très positives qui mériteraient d'être davantage partagées d'une option à l'autre.

### *Droit de réponse de l'établissement*

Malgré le travail de coopération, les étudiants ne semblent pas conscients de l'imbrication des différentes UE, que ce soit dans le bloc 1, plus généraliste, ou dans les différentes options développées à partir du bloc 2.

## Axe 3 : développer l'encadrement, l'information et le suivi des étudiants

La réflexion menée au sein de la section amène les enseignants à penser leur rôle comme celui de coach, centré sur l'accompagnement de l'étudiant vers la réussite. La mise en place d'évaluations formatives met en évidence un réel suivi des étudiants. Cette démarche nécessite toutefois un *feedback* plus régulier avec un travail de suivi vérifiable. Le Service d'Aide à la Réussite est bien connu des étudiants mais ne paraît pas utilisé de manière optimale, bien que certains étudiants s'y soient impliqués dans un rôle de tutorat.

L'information sur les ECTS ne paraît pas entièrement réalisée. A tout le moins, l'adéquation entre les crédits et la charge de travail réelle de l'étudiant ne paraît pas maîtrisée et peut dès lors entraîner frustrations et incohérences par rapport à la compréhension de la charge réelle de travail.

Au plan du suivi des étudiants, on peut constater dans le SWOT actualisé que certains étudiants sont demandeurs d'être consultés par rapport au plan d'action.

Le calendrier annuel de l'étudiant gagnerait à être mieux planifié et encadré, de façon à éviter les encombrements et la saturation à certains moments de l'année.



Le travail d'information et d'accompagnement des étudiants mérite d'être poursuivi et intensifié de manière à mieux expliquer la charge de travail liée à chaque ECTS. L'élaboration du calendrier annuel mérite également d'être assurée de manière à mieux répartir les travaux et l'investissement étudiant dans les différentes UE du programme.

Par ailleurs le comité a noté un souci de développer la capacité « d'apprendre aux étudiants à apprendre » et de continuer à se former en dehors des activités d'enseignement (qu'il s'agisse des outils web, 3D ou Design graphique).

#### Axe 4 : mettre en place une gestion des ressources humaines et matérielles adaptée aux besoins de la section

Sur l'axe de la gestion des ressources humaines et matérielles, la HEPL a réalisé plusieurs progrès, notamment par la désignation d'un coordinateur de section, à la fois inséré pleinement dans l'action quotidienne et actif dans un rôle d'interface entre la direction de catégorie, les enseignants et les étudiants de la section, notamment de façon à favoriser le suivi et la coopération entre les différentes options. Une lettre de mission générique reprend l'ensemble des activités visées par cette coordination : le chargé de coordination assume ses fonctions sous l'autorité directe du directeur de catégorie, de manière à assurer l'efficacité du dispositif entre les actions menées et le pilotage de la HE.

On note également la définition claire des missions avec une formalisation des procédures et des rôles, qui met en évidence au sommet du pilotage interne la préoccupation de transparence et de lisibilité de la part de la direction vis-à-vis de la section.

Le comité a noté l'organisation de différents temps de formation du personnel : le partage des bonnes pratiques entre pairs par les modules « 5 à 7 », les journées pédagogiques et les modules précis de formation en e-learning et en pédagogie adaptée à l'enseignement supérieur. La politique de formation continue apparaît dès lors clairement menée au sein de la Haute Ecole et est désormais facilitée par la simplification administrative des procédures d'inscription.

#### Axe 5 : développer les collaborations internes et externes

Le bachelier en Techniques graphiques présente la spécificité d'articuler les compétences créatives et techniques (en particulier au plan informatique). Cette caractéristique rend nécessaire la coopération entre enseignants à différents niveaux. Sur le plan des collaborations internes, le partage d'expériences qui existe entre coordonnateurs qualité par option pourrait être initié au niveau pédagogique de l'ensemble de la filière. Si le partage de pratiques pédagogiques fonctionne au niveau de chaque option, il apparaît comme moins mis en œuvre de manière transversale (entre les trois options) alors qu'il pourrait jouer un rôle de renforcement des apprentissages et d'expérimentation de la coopération nécessaire entre les différentes techniques dans une optique métier.

##### *Droit de réponse de l'établissement*

Sur le plan externe, le comité a noté une volonté de suivi et d'intensification des contacts avec le monde extérieur. Même si l'éloignement de l'implantation (localisée à Seraing) vis-à-vis du Centre-Ville liégeois ne facilite pas la participation à un ensemble d'activités et de

manifestations, plusieurs enseignants développent des contacts à l'égard du monde culturel urbain, notamment dans le souci de développer à la fois leurs compétences technique (autoformation à l'utilisation d'outils perfectionnés) et leur ouverture artistique.

Bien que le suivi des anciens apparaisse comme une tâche malaisée, un réseau d'Alumni fort apparaîtra comme un atout majeur pour assurer la visibilité de la section et de l'établissement, que ce soit pour développer le sentiment d'appartenance des étudiants, pour récolter de précieuses informations sur le devenir professionnel des anciens et pour assurer des coopérations avec ces Alumni.

De même, la mobilité internationale développerait l'esprit d'ouverture et la possibilité de s'inspirer d'autres expériences. Ce point présent dans les recommandations du comité en 2012 ne paraît pas avoir été particulièrement développé. Or les débouchés de la section dans certains domaines (3D en particulier) nécessitent un ancrage international. Le départ à la retraite de la personne chargée des relations internationales (BRI) et la répartition actuelle de la mission entre différents acteurs nécessitent de trouver rapidement les modalités de remplacement dans une fonction importante par rapport au contexte actuel des études supérieures.

## Partie 3 : recommandations pour le développement d'une culture qualité

### A/ Stratégie et gouvernance

Le sommet de pilotage de la HEPL a mis en place une clarification des fonctions et des mesures concrètes pour rencontrer les préoccupations des acteurs de la Haute Ecole. De façon globale, la formalisation des procédures et des rôles a été vécue de façon très positive par l'ensemble des enseignants.

C'est un bon signal donné par l'institution : cela participe en effet à la préoccupation de transparence et de lisibilité qui est le premier pas pour montrer aux personnels enseignants et administratifs la volonté de la direction de s'approcher des sections.

La communication est à formaliser et partager davantage, tout d'abord vis-à-vis des étudiants. L'évaluation des enseignements par les étudiants peut permettre de favoriser davantage la communication interne et de développer le dialogue entre les différentes parties prenantes de la formation. De même une information plus précise et une concertation sur le calendrier des travaux et des exercices peuvent aider chaque étudiant dans son parcours.

Au niveau de la Haute Ecole, le comité a noté que les enseignants de la section ne parviennent pas à mettre en évidence les spécificités de la section par exemple en recourant à un site web dédié alors qu'ils possèdent compétences et outils nécessaires pour présenter de manière professionnelle la section, ses diverses options et les coopérations menées avec des partenaires extérieurs. Cette visibilité est pourtant nécessaire dans un contexte de concurrence et face à la baisse du nombre d'étudiants dans le bachelier en Techniques graphiques. De plus, la création de ce site internet pourrait générer des synergies positives au sein de la Haute École et serait une preuve tangible de la volonté de la direction de favoriser le décloisonnement des niveaux hiérarchiques et de sa confiance dans les compétences internes de la filière.

### B/ Démarche qualité

L'implication de l'ensemble des parties prenantes est un élément essentiel pour l'implantation d'une culture qualité aux différents niveaux d'une organisation. À cet égard, la coordination qualité au niveau de l'ensemble de la HEPL joue un rôle de renforcement des pratiques et de structuration de la démarche vécue dans la section concernée.

Chaque enseignant fait partie d'un des quatre groupes de travail qui gèrent soit l'une des trois options, soit sur le tronc commun (B1). Ce mode d'organisation peut renforcer le sentiment d'appartenance de chaque enseignant en lui montrant qu'il est à la fois reconnu et intégré dans ses compétences et ses missions.

La répartition des enseignants entre ces quatre groupes de travail a été opérée de manière à ce qu'avec la présence d'un seul membre de chaque groupe, l'entièreté du programme soit représentée pour mener à bien l'évaluation de l'ensemble de la section. Cette méthode est souple (la disponibilité d'un seul membre de chaque groupe est nécessaire) et permet d'éviter de mobiliser toujours les mêmes professeurs et d'épuiser leurs énergies. Si nécessaire, chaque membre présent se charge de transmettre les informations.

Pour répartir le travail des enseignants au fil de l'année académique, la section s'est dotée d'un calendrier « Plan d'action qualité ». Ce mécanisme est à signaler comme une bonne pratique à poursuivre.

Afin de favoriser le pilotage aux différents niveaux de l'établissement, le comité invite à poursuivre les démarches entreprises en révisant régulièrement les actions planifiées, et ce à la lumière de la matrice SWOT, de l'évaluation des enseignements par les étudiants et de la prise en compte d'indicateurs de suivi).

## C/ Plan d'action actualisé

Le plan d'action présenté dans le dossier d'avancement de 2017 a été établi de façon claire ; les enseignants rencontrés ont indiqué leur adhésion et leur volonté de suivre ce plan établi pour la section Techniques graphiques.

Le comité a toutefois noté le sentiment de cloisonnement des enseignants vis-à-vis de l'institutionnel : alors que la direction-présidence a manifestement cherché à impulser une dynamique qui dépasse un fonctionnement purement hiérarchique, l'équipe pédagogique s'est sentie peu soutenue dans les éléments du plan d'action qui n'étaient pas de son ressort.

Le comité encourage la direction et les enseignants de la Haute Ecole à intensifier les contacts avec le monde professionnel. À ce propos le comité d'évaluation de suivi invite à tenir davantage compte des préconisations émises de ce côté et à solliciter au même moment que la SWOT La chute du nombre d'inscrits mérite en effet de faire l'objet d'une action prioritaire.

Un travail pourrait également se développer en lien avec l'enseignement de promotion sociale qui développe le même type d'études au sein du même Pouvoir Organisateur, de façon à renforcer les compétences communes et le lien au monde professionnel, en notant que des publics différents sont visés et atteints.

De même, le mécanisme d'évaluation des enseignements par les étudiants peut permettre de prendre en compte de manière plus précise l'expérience des étudiants et les suggestions positives qui permettent d'opérer les modifications nécessaires ou de clarifier les consignes données dans le cadre des activités d'enseignement ou d'insertion professionnelle.

## Conclusion générale

Le comité d'évaluation de suivi note l'évolution positive dans la cohésion de l'équipe enseignante, la pédagogie par projets, la construction et l'évaluation du projet pédagogique et l'articulation entre théorie et pratique.

Le travail d'information et d'accompagnement des étudiants mérite d'être poursuivi et intensifié, notamment de manière à mieux expliquer la charge de travail liée à chaque ECTS.

La HEPL a développé et continue de développer une culture qualité dans la section visitée : celle-ci est manifestement incorporée par les différentes parties prenantes et n'apparaît pas simplement dépendante des exigences de l'évaluation externe. Des indicateurs précis sont formulés et sont régulièrement révisés pour un pilotage efficace des différentes options de la section.

Le travail d'information sur l'ensemble des métiers liés à la spécialisation de la section nous paraît à poursuivre et à intensifier de manière à faire connaître clairement les débouchés. Cet enjeu de visibilité gagnerait à être réalisé à partir des compétences particulières de la section et non simplement comme un point particulier de l'information générale diffusée par le pouvoir organisateur.

Un réseau d' alumni fort donnerait plus de visibilité à la section en renforçant le sentiment d'appartenance et permettrait également de poursuivre le travail sur l'évolution des métiers. Comme nous l'avons relevé plus haut, un travail pourrait également se développer avec l'IPEPS qui développe le même type d'études au sein du même Pouvoir Organisateur, de façon à renforcer les compétences communes et le lien au monde professionnel

La réflexion sur le rapprochement du Centre-Ville est à poursuivre dans un souci de développement de synergies avec les acteurs locaux et en tenant compte de l'ensemble des possibilités offertes dans l'agglomération liégeoise (université, institutions culturelles et ouverture à différents domaines en lien avec la section, aux plans artistique et technique).

Le comité invite l'ensemble des acteurs à poursuivre ce travail de concrétisation, d'évaluation des actions menées dans un souci constant de cohérence et d'amélioration des cursus ainsi que de cohésion de l'équipe, notamment en développant la dynamique coopérative dans l'expérience pédagogique. Il incite également à poursuivre l'objectif de collaborations externes et de promouvoir une dynamisation des échanges dans le cadre de l'agglomération et au plan international.

## Droit de réponse de l'établissement



**Droit de réponse de l'établissement évalué**

Commentaire général éventuel :

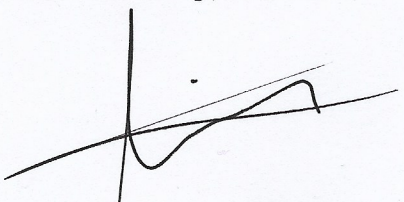
L'établissement ne souhaite pas formuler d'observations de fond

Partie du rapport (1, 2 ou 3)	Paragraphe ciblé	Observation de fond
2	Axe 2 Avant dernier paragraphe	Concernant la dernière phrase Cette recommandation est déjà présente dans le calendrier et plan de suivi actualisé (fourni lors de la visite) et l'action est prévue pour réalisation en 2018-2019.
2	Axe 5 1 <sup>er</sup> paragraphe	Cette recommandation est déjà présente dans le calendrier et plan de suivi actualisé (fourni lors de la visite) et l'action est prévue pour réalisation en 2018-2019.

Nom, fonction et signature  
de l'autorité académique  
dont dépend l'entité

Nom et signature du  
coordonnateur ou de la coordonnatrice de  
l'évaluation de suivi

NINANE Christian



WORONTZOFF  
PIERRE

