



agence d'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Section des Formations et des diplômes

Rapport d'évaluation du master



Communication et organisation

de l'Université Paris 8 – Vincennes
Saint-Denis

Vague D – 2014-2018

Campagne d'évaluation 2012-2013



agence d'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Section des Formations et des diplômes

Le Président de l'AERES

Didier Houssin

Section des Formations
et des diplômes

Le Directeur

Jean-Marc Geib



Evaluation des diplômes Masters – Vague D

Académie : Créteil

Etablissement déposant : Université Paris 8 Vincennes – Saint Denis

Académie(s) : Créteil

Etablissement(s) co-habilité(s) : Université Paris Nord – Paris 13

Mention : Communication et organisation

Domaine : Science de l'information et de la communication

Demande n° S3MA140007377

Périmètre de la formation

- Site(s) (lieux où la formation est dispensée, y compris pour les diplômes délocalisés) :

Université Paris 13, 99, Avenue Jean-Baptiste Clément 93430 Villetaneuse

- Délocalisation(s) : /

- Diplôme(s) conjoint(s) avec un (des) établissement(s) à l'étranger : /

Présentation de la mention

La mention de master *Communication et organisation*, co-habilitéée en 2005, est portée conjointement par l'UFR Culture et communication de l'Université Paris 8 et l'UFR des Sciences de la communication de l'Université Paris 13, dans le cadre du domaine commun « Culture et communication ».

L'offre de formation est clairement orientée vers la communication externe et interne des organisations à destination de différentes parties prenantes, les publics externes et les publics internes à l'organisation appartenant aux secteurs privé, public et associatif. Cette mention de master comporte deux spécialités : *Communication et ressources humaines* (Com et RH) et *Communication des entreprises, des institutions publiques et des associations* (CEIPA).

L'accès à la première année de cette mention est possible pour les titulaires d'une licence en communication, mais aussi en droit, en sciences de gestion, en sciences humaines et sociales et, dans le cadre d'accès dérogatoire au titre de la VAE (validation des acquis de l'expérience) ou VAP (validation d'acquis professionnels) et par validation des études supérieures accomplies, notamment à l'étranger. La mention est ouverte en formation initiale et en formation continue pour les spécialités *Communication et ressources humaines* et *Communication des entreprises, des institutions publiques et des associations* et par la voie de l'apprentissage pour la spécialité *Communication et ressources humaines*. S'agissant des débouchés des spécialités de cette mention, ils visent les différentes fonctions managériales en communication interne et externe ; certaines de ces fonctions peuvent être complémentaires des ressources humaines et d'autres peuvent s'ouvrir aux activités commerciales, de marketing.



Synthèse de l'évaluation

- Appréciation globale :

La mention de master *Communication et organisation* présente un renouvellement pour le nouveau contrat quinquennal, avec des modifications. L'offre de formation a été restructurée avec les seules spécialités de Paris 13.

L'ancien intitulé de la mention *Communication et mutation des organisations* est simplifié en *Communication et organisation* (CO). Une spécialité, *Communication numérique* auparavant offerte par Paris 8, est supprimée. La spécialité anciennement *Communication des entreprises* est modifiée pour couvrir plus largement tant le secteur privé que les secteurs public et associatif. Elle s'intitule *Communication des entreprises, des institutions publiques et des associations*.

La mention de master énonce clairement l'orientation pédagogique qui tend à développer l'acquisition de capacités analytiques et critiques des contextes organisationnels et de leurs environnements, complétées par des compétences managériales et associées à la maîtrise de techniques et d'outils liés aux processus des ressources humaines et de la communication.

La politique de stage contribue d'une certaine manière au travail analytique grâce notamment à une démarche préparatoire en journée d'étude. Cette politique renforce le cadre d'apprentissage en milieu professionnel puisque dans les deux spécialités les stages sont obligatoires ; ils s'étendent sur une durée de trois à six mois et ils aboutissent à la réalisation d'un rapport d'analyse en première année de master (M1) et d'un mémoire en seconde année (M2).

La mention témoigne d'un bon adossement aux milieux socio-professionnels, qui se traduit par des propositions de projets sur le plan pédagogique (pour exemple, une conférence-débat organisée par l'AFCI (Association française de communication interne) et l'APSE (Association des professionnels en sociologie de l'entreprise) à Sciences-Po, à Paris, en juin 2012) et par des offres de stages émanant d'acteurs de la communication et des ressources humaines issus de différents secteurs (pour exemple : Orange France Télécom, EDF-GDF France, Eurocopter, Generali, Sncf, RFF, Snecma, Nexans, Safran, Axa...).

Sur le plan de la recherche, la mention de master est adossée à deux laboratoires de recherche, le Laboratoire des sciences de l'information et de la communication (Labsic Université Paris 13) et le Centre d'études des médias, des technologies et de l'internationalisation (Cemti - Université Paris 8) et elle s'appuie sur des ressources de la Maison des Sciences de l'Homme (UMS 25-53 CNRS), avec deux équipes d'accueil constituant son socle scientifique. Malgré la finalité clairement professionnalisante des deux spécialités, la mention permet de déboucher sur un doctorat (chaque année, un ou deux étudiants poursuivent en thèse).

La dimension internationale est limitée. Certes, la mention est engagée dans le programme d'échanges Erasmus, mais les échanges demeurent très faibles. Toutefois, des relations sont établies entre enseignants (Université du Québec à Montréal, Université de Montréal, Université de Sherbrooke, Université catholique de Louvain, Institut d'Etudes des Sociétés et du Savoir de l'Académie des sciences).

La mention de master bénéficie d'une bonne visibilité grâce à son antériorité et à la reconnaissance du diplôme par le réseau professionnel. Le taux de réussite des étudiants est très positif, de l'ordre de 90 % pour l'obtention du diplôme en M2. Il est difficile de confirmer le résultat de l'insertion professionnelle sans l'appui d'indicateurs précis.

Hormis l'évaluation d'enseignements avec l'Observatoire de la vie étudiante de l'université et des évaluations de fin de parcours, réalisées de façon plutôt informelle, les dispositifs de pilotage demeurent en projet. Un conseil de perfectionnement pour la mention et un conseil de perfectionnement pour chaque spécialité sont en cours de constitution.

Les documents RNCP (répertoire national des certifications professionnelles) et ADD (annexe descriptive au diplôme) sont joints et en cohérence avec la formation.

- Points forts :

- Une bonne attractivité.
- La prise en compte, dans l'organisation pédagogique, de la complexité des compétences à acquérir.
- L'accueil de publics de statuts différents (formation initiale, continue, apprentissage).
- Le contrôle des capacités d'accueil pour une insertion professionnelle correspondant aux contraintes du marché de l'emploi.
- Une spécialité modifiée et étendue aux secteurs public et associatif en cohérence.



- Points faibles :
 - Le manque de mutualisation des enseignements, en particulier en M1.
 - Le manque mise en avant des outils numériques.
 - La dimension internationale peu développée pour la formation initiale.
 - Le suivi insuffisant du devenir des étudiants.

Recommandations pour l'établissement

Il serait intéressant d'introduire un tronc commun en M1. Une mobilité internationale renforcée peut constituer un élément de valorisation pour les étudiants diplômés dans les secteurs de la communication. De même, il serait opportun d'insérer les approches TIC (technologies de l'information et de la communication) et les outils numériques dans la formation, tant ils sont indispensables aux fonctions de communication interne et externe.

Notation

- Projet pédagogique (A+, A, B, C) : A
- Positionnement de la mention dans l'environnement scientifique et socio-économique (A+, A, B, C) : A
- Insertion professionnelle et poursuite des études choisies (A+, A, B, C) : B
- Pilotage de la mention (A+, A, B, C) : A



Evaluation par spécialité

Communication et ressources humaines (Com et RH)

- Périmètre de la spécialité :

Site(s) (lieux où la formation est dispensée, y compris pour les diplômés délocalisés) :

Université Paris 13

Etablissement(s) en co-habilitation(s) :

Université Paris 8

Délocalisation(s) : /

Diplôme(s) conjoint(s) avec un (des) établissement(s) à l'étranger : /

- Présentation de la spécialité :

La spécialité *Communication et ressources humaines* met en avant la complémentarité des compétences en ressources humaines et en communication, avec la maîtrise des processus de communication interne (responsable RH, formation professionnelle et communicant). Les connaissances et compétences tendent vers une dimension d'expertise, d'encadrement et de développement de projets relatifs aux différents volets de la communication interne et des ressources humaines.

L'accès à la première année de cette spécialité est possible pour les titulaires d'une licence en Information et communication et dans le cadre d'accès dérogatoire au titre de la VAE (validation des acquis de l'expérience) ou VAPP (validation d'acquis professionnels et personnels) et par VES (validation des études supérieures) accomplies, notamment à l'étranger. Elle est ouverte à la formation continue, à la formation initiale et en apprentissage.

- Appréciation :

La spécialité vise très spécifiquement à former des professionnels des ressources humaines et de la communication interne en entreprise, en prenant en compte de façon critique les enjeux et les évolutions du travail et des organisations. La formation intègre des enseignements pluridisciplinaires (sociologie, psychologie sociale, droit, sciences de gestion) contribuant à mieux analyser des contextes organisationnels et pour intervenir dans un milieu professionnel complexe. Les compétences transversales sont bien prises en compte, notamment l'anglais de spécialité. De plus, la professionnalisation s'appuie sur des enseignements dispensés par des praticiens des RH et de la communication interne, des intervenants experts d'un domaine (psychologues, juristes, experts santé sécurité au travail ou RSE, consultants). La formation prévoit une unité d'enseignement (UE) dédiée à l'insertion professionnelle en M2 avec des interventions ciblées d'anciens étudiants. La réalisation de stages est conforme à la politique établie par la mention de master.

Les relations internationales demeurent restreintes, en témoignent le faible accueil d'étudiants étrangers (un cinquième des effectifs) et l'absence de départ des étudiants dans le cadre d'échanges. Ces échanges internationaux a minima questionnent au regard de l'augmentation des candidatures provenant de l'étranger élargissant ainsi l'attractivité géographique de la formation.

Les enseignements académiques sont enrichis par les apports des travaux de recherche du laboratoire des sciences de l'information et de la communication (Labsic EA 1803), notamment liés aux axes « Approche socio-politique de l'histoire des médias et de l'espace public » et « Approche socio-technique des innovations en communication », également grâce aux liens issus du labex ICCA (Industries culturelles et création artistique) (PRES Sorbonne Paris Cité), et de la Maison des sciences de l'Homme Paris Nord (USR 3258 CNRS).

La composition pédagogique témoigne de la forte orientation professionnalisante de la formation (quarante quatre professionnels extérieurs, trois PAST, deux PRAG et cinq maîtres de conférences). Le pilotage s'appuie sur un comité de suivi qui réunit annuellement un tiers d'enseignants, un tiers d'anciens étudiants et un tiers de



professionnels extérieurs. Le taux d'insertion professionnelle est recevable au regard de sa donnée chiffrée, mais il n'est pas étayé par des éléments d'analyse.

La spécialité présente un positionnement intéressant grâce à sa spécificité Ressources Humaines nécessaire aux attentes et aux évolutions de la fonction communication interne. L'orientation professionnalisante intègre une prise de position analytique, critique. La diversité des profils (formation initiale, en apprentissage et en continue) enrichit la formation.

- Points forts :
 - Une bonne expérience et un projet pédagogique adapté, notamment grâce aux interactions avec les partenaires professionnels.
 - Un réseau professionnel étoffé avec un nombre d'intervenants-praticiens favorisant l'insertion des étudiants.

- Points faibles :
 - Une faible valorisation de la prise en compte des nouvelles pratiques numériques pour la communication interne (renouvellement des intranets, réseaux sociaux d'entreprise (RSE), gestion des réseaux sociaux).
 - Une mobilité internationale peu dynamique.
 - Le suivi de l'insertion professionnelle est insuffisamment étayé.
 - Un pilotage nécessitant un renforcement et une dimension plus institutionnelle.

Recommandations pour l'établissement

Il serait opportun de développer la mobilité des étudiants à l'international ainsi que d'effectuer une veille sur l'évolution des candidatures vis-à-vis de l'attractivité locale. Il est aussi recommandé de développer l'analyse du devenir des étudiants et de renforcer la dimension institutionnelle du pilotage.

Notation

- Projet pédagogique (A+, A, B, C) : A
- Insertion professionnelle et poursuite des études choisies (A+, A, B, C) : B
- Pilotage de la spécialité (A+, A, B, C) : A



Communication des entreprises, des institutions publiques et des associations (CEIPA)

- Périmètre de la spécialité :

Site(s) (lieux où la formation est dispensée, y compris pour les diplômés délocalisés) :

Université Paris 13

Etablissement(s) en co-habilitation(s) :

Université Paris 8

Délocalisation(s) : /

Diplôme(s) conjoint(s) avec un (des) établissement(s) à l'étranger : /

- Présentation de la spécialité :

La spécialité *Communication des entreprises, des institutions publiques et des associations* prépare aux fonctions d'encadrement dans la communication organisationnelle liée aux secteurs du privé, institutionnel et associatif.

L'accès à la première année de cette spécialité est possible pour les titulaires d'une Licence en Information et communication et dans le cadre d'accès dérogatoire au titre de la VAE (validation des acquis de l'expérience) ou VAPP (validation d'acquis professionnels et personnels) et par VES (validation des études supérieures) accomplies, notamment à l'étranger. Elle est ouverte à la formation continue et à la formation initiale. Annuellement, environ trois à cinq dossiers sont examinés en vue d'une VAE.

- Appréciation :

La spécialité dispense des enseignements pluridisciplinaires (sociologie, psychologie sociale, droit, sciences de gestion) et elle met en avant l'importante complémentarité entre les approches théoriques, académiques de la communication organisationnelle et les approches professionnelles, opérationnelles. Chaque unité d'enseignement (UE) intègre des apprentissages théoriques, méthodologiques et appliqués, avec des dominantes permettant d'identifier des UE fondamentales, des UE transversales, des UE professionnalisantes. L'enseignement de l'anglais spécialisé et la certification possible C2i niveau 2 contribuent à renforcer les compétences transversales de la formation.

La réalisation d'un projet tutoré en M2 ainsi qu'un stage obligatoire d'une durée de six mois renforcent l'apprentissage et doivent contribuer à une meilleure insertion professionnelle. Le stage fait l'objet d'un mémoire, avec une soutenance orale devant un jury.

Malgré son adossement à la recherche (Laboratoire des Sciences de l'Information et de la Communication, EA 1803) et des liens avec la Maison des Sciences de l'Homme Paris Nord (USR 3258 CNRS), la finalité professionnelle prédomine, comme en témoigne l'absence de poursuite en thèse.

L'attractivité n'est pas particulièrement démontrée au niveau local ; les taux de réussite, en revanche, sont en progression depuis 2006 ; ils s'élèvent à 100 % en M1 et à 88,9 % en M2 en 2010. Le dossier est lacunaire sur le suivi de l'insertion professionnelle, on dispose de données chiffrées, mais sans plus d'explications.

Le pilotage s'appuie sur un comité de suivi qui réunit annuellement un tiers d'enseignants, un tiers d'anciens étudiants et un tiers de professionnels extérieurs.

La spécialité présente une caractéristique par son approche diversifiée des secteurs professionnels : privé, institutionnel et associatif, élargissant ainsi les possibilités d'insertion des étudiants ; elle articule bien les différentes approches pédagogiques sur le plan théorique, méthodologique et professionnalisant.

- Points forts :

- Une formation restructurée, avec plus une polyvalence favorable à l'insertion dans les secteurs du privé (y compris associatif) et du public.
- Une attractivité et des taux de réussite significatifs.



- Points faibles :
 - L'utilisation des TIC paraît peu présente dans les contenus enseignés au regard du fort développement des environnements numériques.
 - La dimension internationale n'est pas suffisamment développée.
 - Le suivi de l'insertion professionnelle est insuffisamment étayé.

Recommandations pour l'établissement

Il serait intéressant de mutualiser des enseignements en M1 avec l'autre spécialité.

Les enseignements dans le domaine de la communication numérique pourraient être renforcés. Il serait opportun d'établir une veille, en matière d'insertion professionnelle, sur les profils et types de débouchés selon les secteurs, ainsi que de renforcer la dimension institutionnelle relative au suivi des étudiants.

Notation

- Projet pédagogique (A+, A, B, C) : A
- Insertion professionnelle et poursuite des études choisies (A+, A, B, C) : B
- Pilotage de la spécialité (A+, A, B, C) : A



Observations de l'établissement

Danielle TARTAKOWSKY
Présidente de l'université

Monsieur Jean Marc GEIB
Directeur de la section de la formation et des
diplômes
20 rue Vivienne
75002 PARIS

Saint Denis, le 13 septembre 2013

Monsieur le président, Cher collègue,

La direction de l'établissement ainsi que les porteurs de projets ont pris connaissance des évaluations des licences, des licences professionnelles et des masters réalisées par vos équipes.

Ces évaluations ont fait l'objet d'un examen attentif. Dans un contexte de profonde mutation et d'importants changements concernant notamment les appellations et les règles d'accréditation/habilitation des diplômes, j'ai souhaité que les collègues considèrent avec la plus grande attention vos remarques et que les évolutions attendues par l'AERES soient étudiées et intégrées aux projets.

Je vous prie de trouver ci-après les commentaires que je suis en mesure de vous apporter sur ces évaluations.

Tant pour les licences que pour les masters, une majorité des évaluations soulignent l'insuffisance de suivi des anciens étudiants, tant en termes de poursuite d'étude ou de réorientation que d'insertion professionnelle. Nous sommes conscients de cette faiblesse et de la nécessité d'accroître nos efforts, pour renouveler les modes opératoires en matière de suivi des cohortes. Sur ce point particulier, les réflexions entamées ainsi que certaines initiatives locales laissent penser que l'échelle la plus appropriée pour assurer ce suivi est celle des formations elles-mêmes (ou des parcours), afin de garantir la réactivité et de meilleurs taux de réponse aux enquêtes. Le suivi des étudiants sur le plan statistique mais aussi qualitatif tout au long du parcours, en termes d'orientation, de professionnalisation et d'insertion sera une priorité dans le projet 2014.

En ce qui concerne le pilotage des formations, l'inexistence ou le fonctionnement défectueux des conseils de perfectionnement, j'observe que la critique concerne nombre de projets. Les conseils de perfectionnement vont faire l'objet d'une révision approfondie, à l'occasion de la refonte des statuts de l'établissement sur lesquels nous nous penchons activement.

Pour nourrir la réflexion et le travail des équipes, nous avons noté les nombreuses recommandations relatives à l'évaluation des formations et des enseignements par les étudiants. Si certaines de nos formations ont une longue expérience en la matière, il est incontestable que cette pratique est insuffisamment intégrée. Les outils d'évaluation des conditions d'études et des enseignements doivent être introduits au cœur des formations ; certaines sont un exemple, portées par l'IDEFI CréaTIC, incluant l'évaluation dans le contrat pédagogique.

Danielle TARTAKOWSKY
Présidente de l'université

Concernant les licences professionnelles, un travail de fond est nécessaire tant en termes de connexion entre cursus, qu'en termes de liens avec les partenaires professionnels et plus généralement de suivi des étudiants.

Un autre chantier nous incombe, évoqué dans de nombreux rapports d'évaluation, inégalement engagé selon les formations : celui de l'alternance. Le service de la Formation permanente et quelques UFR, ainsi que les IUT, ont largement entamé le travail ; il convient à présent de déployer le dispositif à d'autres formations. La nécessité de rebâtir notre offre de formation en masters et de retravailler les maquettes de licence, dans le cadre de la spécialisation progressive du cycle L va nous permettre d'aborder concrètement cette démarche. La mise en place d'une vice présidence « Formation tout au long de la vie » nous y aidera.

En matière de relations internationales, les évaluations relatives à la mobilité sortante des étudiants sont contrastées : s'il s'agit d'un point fort manifeste dans de nombreuses formations, d'autres demeurent en retard dans le développement de partenariats, et leur mise en œuvre. L'une des missions de la vice présidence « Relation Internationale » est d'accompagner ces dernières. Une réflexion en matière de politique des langues s'avère également nécessaire pour mieux accompagner nos étudiants vers l'international.

Je me satisfais enfin que l'AERES porte un regard positif sur les projets pédagogiques et sur l'investissement des équipes dans l'aide à la réussite. Il s'agit en effet d'une priorité. Dans le nouveau contexte de la nomenclature simplifiée et de la spécialisation progressive des licences, nous poursuivrons dans ce sens : projet pédagogique fort, ancré dans le territoire, adossé aux équipes de recherche, faisant place à l'accompagnement personnalisé des étudiants pour les conduire à la réussite et à la poursuite de leurs études.

Remerciant les équipes de l'AERES, pour le sérieux avec lequel elles ont accompli leur mission, j'attire votre attention sur le fait qu'en raison du changement du cadre législatif, un certain nombre de projets évalués au printemps dernier vont être revus et seront mis en œuvre dans un format modifié. J'y vois l'occasion de renforcer le travail de réflexion et de rénovation des pratiques dans le sens de vos recommandations.

Je vous prie de croire, Monsieur le président, en l'expression de ma haute considération.

Danielle TARTAKOWSKY
UNIVERSITÉ PARIS
La Présidence
VINCENNES SAINT-DENIS

Monsieur le Président de l'AERES,

L'équipe pédagogique du **Master Communication et organisation** a pris connaissance des observations formulées par l'AERES et y a apporté les réponses ci-dessous.

Au nom de l'université Paris 8, et pour le compte de l'université Paris 13, je vous remercie pour le travail d'évaluation qui a été mené sur cette formation.

Avec mes meilleures salutations,

Mme Danielle Tartakowsy
Présidente de l'université Paris 8

Nous vous remercions pour cette évaluation, et apportons ici une petite précision et un double commentaire, à propos de la place de l'international dans les formations et de la question du numérique.

I. Précision

- Des poursuites en doctorat ont eu lieu (une inscription en 2012-2013) et sont envisagées très récemment en master Ceipa.

II. Commentaires

- *Place de l'international*

Les difficultés de financement des étudiants et le souci pédagogique d'un suivi rapproché, notamment des étudiants les moins avancés, rendent difficiles le développement de stages à l'étranger.

- *Place du numérique dans les formations*

Si la question du numérique n'apparaît pas de façon flagrante en intitulés d'unités d'enseignements, ni même tellement de cours, elle est en revanche véritablement traitée dans les cours dispensés dans les spécialités « Communication des entreprises, des associations et des services public » (Ceipa) et « Communication et ressources humaines » (CRH), disséminée dans les enseignements, et ce de façon néanmoins précise et constante. Elle est traitée à la fois par les professionnels intervenants, et par les enseignants-chercheurs. Le choix ici effectué est de ne pas considérer le numérique comme quelque chose de séparé, mais de l'intégrer à l'étude de la communication et des ressources humaines, dans leurs variétés de formes.

Une UE entière est cependant consacrée au thème « Technologies et traitement de l'information » en M1 Ceipa, une autre s'intitule « Fonctions et techniques de la communication dans les organisations », qui inclut les Tic, et de nombreux enseignements traitent des usages des technologies. Les intervenants professionnels abordent amplement les questions relatives à la communication numérique qui se sont imposées au sein de leurs pratiques professionnelles.

Les outils numériques de communication sont ainsi réellement abordés en master Ceipa et CRH (sites web, intranets, blogs, applications dites de « réseaux sociaux », internes et externes...), notamment par les cours consacrés à la « Communication interne », en master CRH (deux séances sur l'intranet), sur le *Community management* (M2 CRH) ; les SIRH (systèmes d'information de ressources humaines) sont abordés (cours « Enjeux des RH »), les outils numériques de recrutement (*jobboards*, par ex.), tout comme les applications et bases de données de gestion des connaissances (cours « Gestion des connaissances ») et même les risques sur la plan de la santé au travail liés aux Tic (cours santé sécurité au travail)...

En revanche, en effet, la pratique de ces outils, en dehors de leur mobilisation professionnelle dans le cadre de la journée d'études organisée par la spécialité CRH, est effectivement peu développée dans la formation (pour des raisons de coût et de temps), le choix étant jusqu'à présent de privilégier la réflexion et l'analyse sur la pratique logicielle. Enfin, la formation n'utilise pas actuellement de plate-forme numérique d'enseignement à distance.

Sans doute le niveau de description ou de granularité de la grille d'auto-évaluation ne permet-il pas de rendre compte du contenu de détail de ces enseignements, véritablement traités, mais insérés dans les perspectives communicationnelles et de ressources humaines, qu'ils n'abrogent et ne subsument pas complètement.

Il s'agit donc davantage d'une question de visibilité dans le document que d'une absence dans les contenus d'enseignement dispensés. Merci d'avoir souligné ce point pour nous aider à mieux le communiquer. Nous veillerons à mettre en avant et à développer ces aspects.

