



Licence professionnelle Métiers du développement social urbain

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'une licence professionnelle. Licence professionnelle Métiers du développement social urbain. 2016, Université d'Angers. hceres-02039354

HAL Id: hceres-02039354

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02039354>

Submitted on 20 Feb 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

HCERES

Haut conseil de l'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Formations

Rapport d'évaluation

Licence professionnelle Métiers du développement social et urbain

- Université d'Angers - UA

HCERES

Haut conseil de l'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Formations

Pour le HCERES,¹

Michel Cosnard, président

En vertu du décret n°2014-1365 du 14 novembre 2014,

¹ Le président du HCERES "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5)

Évaluation réalisée en 2015-2016

Présentation de la formation

Champ de formation : Sciences humaines et sociales

Établissement déposant : Université d'Angers - UA

Établissement cohabilité : /

Ouverte en 2005, la licence professionnelle *Métiers du développement social urbain* vise à former et à qualifier des étudiants et des professionnels aptes à prendre en charge des responsabilités d'encadrement dans des équipes travaillant dans les différents domaines de l'action publique liée à la ville: habitat et logement social, développement social et intégration urbaine, gestion de projets territorialisés, insertion par l'emploi....

Cette formation permettra de faire accéder les étudiants à des connaissances spécifiques sur le développement social urbain.

Sa mise en œuvre s'inscrit dans :

- la logique des approches des métiers sociaux urbains développées à l'Université d'Angers et concrétisées avec les centres de formation au travail social par la création du master *Intervention sociale*, de la licence professionnelle *Action, conseil et concertation gérontologique*, de la licence professionnelle *Gestion de l'habitat social* et du diplômes universitaires de technologie *Carrières sociales*.
- le cadre du schéma régional des formations du travail social des Pays de la Loire.

De 2010 à 2014, cette formation a accueilli de 16 à 23 étudiants suivants les années. Pour les deux dernières années, un étudiant relevait de la formation continue, un autre d'une reprise d'études hors formation continue, et un étudiant relevait d'un statut de contrat de professionnalisation.

Synthèse de l'évaluation

Cette licence professionnelle est adossée à une équipe solide constituée d'enseignants et de professionnels. Ces derniers s'impliquent fortement dans cette formation. Ceci peut être lié au fait que les débouchés s'orientent plus vers la dimension professionnelle que vers l'activité de recherche, même si on constate, chose rare, que deux étudiants issus de cette formation suivent aujourd'hui un cursus doctoral.

L'évolution des effectifs constatée est en baisse, même si le nombre idéal indiqué est respecté. Comme dit dans le dossier cela est peut-être dû à la faible lisibilité en termes de métiers. « Chargé d'étude » ou « chargé de mission » sont des termes vagues qui sont peu parlant pour les étudiants. En outre, très justement dit encore dans le dossier, l'intitulé même de la formation *Métiers du Développement Social et Urbain* peut être un obstacle pour les recruteurs éventuels se situant dans des territoires qui se définissent comme ruraux.

Les objectifs de la formation reprennent bien les objectifs du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) relatifs au développement social et urbain.

Concernant cette licence professionnelle, on note un certain nombre de points positifs comme une définition claire des attendus de la formation, un taux de réussite important des étudiants, et enfin une place non négligeable dans l'enseignement par les professionnels ainsi qu'une bonne articulation avec les milieux professionnels pour les stages.

Points forts :

- La contribution des professionnels constitue un atout pour la formation.
- Le taux de réussite est satisfaisant.

- Plus de 90 % des étudiants sont insérés professionnellement 6 mois après leur sortie de diplôme.

Points faibles :

- Le manque d'information porte préjudice à la qualité du dossier et donc à l'évaluation de la formation. Ainsi, d'autres points méritent plus de précisions notamment sur le suivi des anciens étudiants malgré le bon score sur le retour de l'enquête, le volet professionnalisation, l'évaluation de la formation par les étudiants qui est peu formalisée et un manque d'explicitation du point de vue du pilotage de la formation.
- Le conseil de perfectionnement ne fonctionne pas de manière régulière.
- Le dossier comporte peu d'informations concernant le pilotage de la formation : responsabilités confiées aux membres de l'équipe pédagogique, le travail de coordination au sein de la licence professionnelle. Nous ignorons aussi si l'équipe est stable ou si un turn-over y est important.
- Nous ignorons quelles sont les « thématiques sensibles » qui posent difficultés à trouver des intervenants.
- Il est stipulé que la formation se caractérise par une forte implication des milieux professionnels. Or, le dossier ne le met pas suffisamment en lumière. Il ne dit rien non plus sur les éventuelles responsabilités des vacataires issus des milieux professionnels.

Recommandations :

La première recommandation est peut être à la fois de réunir de manière plus régulière le conseil de perfectionnement et de mettre en place une évaluation des enseignements plus formalisée.

Il est nécessaire de développer ou du moins de formaliser de manière plus visible les partenariats avec les milieux professionnels. La convention associant l'ARIFTS Pays de la Loire (Association régionale des instituts de formation en travail social Pays de la Loire) et le CNAM-IFORIS (Formation et recherche en intervention sociale du conservatoire national des arts et métiers) est à renouveler. Il est nécessaire de développer de manière importante les partenariats avec les entreprises et les associations dans une formation où la question de l'insertion professionnelle est primordiale.

Il est nécessaire de veiller à ce que les effectifs ne baissent pas. Il est peut-être intéressant de changer l'intitulé de la formation, pour la rendre plus attractive, plus « vendeuse » auprès des organismes « ruraux ». Cela devra se faire en application de la nomenclature récente des mentions de licences professionnelles. La même réflexion vaut pour les métiers présentés ; « Chargé de mission » n'est pas attirant, car trop abstrait.

Analyse

<p>Adéquation du cursus aux objectifs</p>	<p>La formation présentée dans le dossier reprend bien les objectifs du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) relatifs au développement social et urbain. La présence forte des professionnels y est mise en avant.</p> <p>Le dossier reprend bien les connaissances et compétences attendues ainsi que les débouchés en termes de métiers envisagés dans la fiche RNCP.</p> <p>Le dossier note la faible lisibilité en termes de métiers (chargé de mission, chargé d'études, etc.)</p>
<p>Environnement de la formation</p>	<p>L'environnement de la formation est précisé et trouve sa place en tant qu'offre de formation universitaire originale dans le Grand Ouest. La formation est dite pluridisciplinaire et transversale.</p> <p>Il est stipulé que la formation se caractérise par une forte implication des milieux professionnels, or on manque d'informations à ce sujet. Le laboratoire « UMR 6590 Espace et sociétés » est cité sans plus d'autre précision. De même, l'école doctorale DEGEST est également citée sans aucune indication sur les modalités de sa participation à la formation.</p> <p>La convention associant l'ARIFTS et la CNAM-IFORIS n'est pas renouvelée, sans précision sur les raisons de cette cessation. On ne sait si c'est une volonté de l'Université ou des partenaires. On ne connaît pas les autres partenaires (entreprises, associations ...) qui tissent des collaborations</p>

	<p>dans une formation où la question de l’insertion professionnelle est centrale.</p> <p>Une information plus précise est donnée en rapport avec la Fédération nationale des associations d’accueil et de réinsertion sociale (FNARS). L’Université gagnerait à développer d’autres partenariats notamment parmi les ESSMS (établissements et services sociaux et médico-sociaux) ou les bailleurs sociaux.</p>
<p>Equipe pédagogique</p>	<p>L’équipe pédagogique est pluri-catégorielle ; enseignants-chercheurs, enseignants (professeurs agrégés (PRAG), professeurs certifiés (PRCE)), enseignants-chercheurs associés et invités (PAST), professionnels Ainsi, l’équipe pédagogique est constituée de quatre enseignants pour l’année 2014/2015 en plus des doctorants et d’autres enseignants extérieurs. On ignore le nombre de ces derniers. Deux professionnels participent au jury pédagogique de la formation. Il serait intéressant de connaître les structures d’appartenance et le nombre d’heures données par ces professionnels. Il aurait été bienvenu d’adosser au tableau récapitulatif de l’équipe pédagogique le pourcentage d’intervenants professionnels : si les préconisations nationales relatives aux 25 % sont certainement respectées, il serait intéressant de l’indiquer plus clairement, notamment pour vérifier que ces 25 % concernent le cœur des métiers visés par la formation. On sait seulement qu’ils assurent 60 % des enseignements.</p> <p>Les réunions périodiques concernent une « partie de l’équipe pédagogique » (les enseignants-chercheurs, les professionnels, les enseignants titulaires), alors que les vacataires y sont majoritaires.</p> <p>Du point de vue du pilotage de la formation, on a assez peu d’informations sur les responsabilités confiées aux membres de l’équipe pédagogique et sur la façon dont s’effectue le travail de coordination au sein de la licence professionnelle même si la disponibilité des professionnels, comme cela est souligné, est faible.</p> <p>Le turn-over est-il important ce qui fait douter de la stabilité de l’équipe. Il est seulement dit qu’il existe « une rotation ». Pour autant, la contribution des professionnels n’est pas négligeable puisqu’il est mentionné « qu’ils sont mobilisés dans la construction des UE ».</p> <p>Par ailleurs, on s’interroge sur les responsabilités ou les missions qui incombent aux « vacataires fortement associés à la vie de la formation », leur caractéristiques, l’existence d’un « noyau dur » ?</p> <p>On ignore les « thématiques sensibles » qui posent difficultés à trouver des intervenants.</p>
<p>Effectifs et résultats</p>	<p>L’évolution des effectifs est en baisse depuis 2012-2013, passant de 23 étudiants à 16 étudiants. Cependant, il est fait mention que le nombre idéal est de 15 étudiants pour une meilleure qualité du suivi. On ignore le nombre de dossiers de candidatures reçues et l’importance par rapport à l’effectif final.</p> <p>Le taux de réussite est satisfaisant. A noter que moins il y a d’étudiants, plus le taux de réussite est élevé, ce qui confirmerait les dires ci-dessus.</p> <p>Certains étudiants poursuivent leur cursus universitaire au-delà de la licence professionnelle. Concernant ceux qui continuent en master, on n’a pas d’information sur le master concerné, ni de leur devenir.</p> <p>Plus de 90 % des étudiants sont insérés professionnellement six mois après diplôme. L’Université gagnerait à préciser le type de profession, surtout suite aux remarques du dossier : « l’absence de focalisation sur un type de structure professionnelle, une thématique sectorielle ou une catégorie de public complexifie l’appréhension de la formation pour les étudiants ainsi que pour les professionnels qui ne la connaissent pas ».</p>

<p>Place de la recherche</p>	<p>La partie sur la place de la recherche est très peu développée ce qui est normal dans le cadre d’une licence professionnelle même si l’on peut penser que certains cours sont irrigués par les savoirs produits par la recherche. Cependant il est fait mention d’un investissement de chercheurs dans des enseignements. Deux étudiants ont poursuivi en master et sont aujourd’hui engagés dans un cursus doctoral, ce qui est rare pour une licence professionnelle.</p>
------------------------------	--

	<p>Deux des enseignants-chercheurs de l'unité mixte de recherche Espace et société (UMR ESO) figurent dans le dossier mais pas dans le tableau de l'équipe pédagogique.</p> <p>Par ailleurs, on s'interroge sur les stages en laboratoire.</p>
Place de la professionnalisation	<p>Le volet professionnalisation constitue une pièce centrale de toute licence professionnelle. Il est dit que le projet personnel professionnel de l'étudiant (3PE) représente au moins 6 crédits en licence et 4 en master sans autre précision. Peut-être, pour en marquer l'importance, faudrait-il préciser les unités d'enseignements (UE) concernées et le nombre total de crédits (on a uniquement une information sur le « 3PE »).</p> <p>Le 3PE permet à l'étudiant de confirmer son choix d'études ou sa poursuite d'études, de se projeter dans l'après diplôme.</p> <p>Il y a peu d'informations concernant les professionnels (noms, origines). Cela est étonnant, voire dommage, du fait de la forte implication de ces derniers dans la formation.</p> <p>Le projet tutoré et la préparation au stage sont perçus comme un point fort de la formation car ils répondent aux besoins des employeurs. On n'a qu'une réponse partielle concernant les entreprises ou associations qui sont partie prenante de ce processus de professionnalisation.</p>
Place des projets et stages	<p>Le projet tutoré se fait par groupes de 3 ou 4 étudiants. Le stage a une durée de 14 semaines, il est évalué sous la forme d'un mémoire. Le mémoire de stage est soutenu devant un jury composé d'au moins un enseignant-chercheur, du tuteur pédagogique et des tuteurs professionnels. La forme que prend le mémoire pourrait être mise en annexe afin d'avoir une vision plus précise des attendus du stage qui constitue comme le projet tutoré un axe prioritaire de la formation (note éliminatoire). Il serait intéressant aussi de connaître la composition exacte du jury (nombre de professionnels par jury).</p>
Place de l'international	<p>L'ouverture à l'international est faible du fait que la formation est centrée sur le champ du travail social en contexte français. Quelques étudiants étrangers ont été accueillis, mais on ne sait pas s'il sont européens, francophones, leur parcours après le diplôme. Il est dommage de ne pas avoir un accompagnement spécifique. Il est fait mention de la possibilité d'accueil d'étudiants étrangers sur quelques enseignements mais sans précision sur ces enseignements.</p> <p>Il est précisé que les étudiants ont la possibilité de réaliser un stage à l'étranger sans indication sur quelle (s) structure (s).</p> <p>Un cours d'anglais est intégré à la formation ici encore sans précision suffisante : 18 heures ou 24 heures (volume horaire différent selon les pièces du dossier) sur l'UE, les crédits délivrés.</p>
Recrutement, passerelles et dispositifs d'aide à la réussite	<p>Cette partie est assez peu renseignée, peut-être faudrait-il préciser en quoi consiste le suivi des étudiants en difficulté (type de difficulté et objectifs des entretiens individuels). De même la création d'une passerelle avec le parcours de troisième année de licence <i>Géographie sciences sociales</i> gagnerait à être d'explicité.</p> <p>Il est fait mention que la formation s'adresse à des titulaires d'un niveau Bac +2. Informer les lycéens permettrait pour eux d'anticiper ou de demander des compléments d'information, de se projeter.</p> <p>Il n'y a aucune information concernant le profil des étudiants : hommes ou femmes, âge des étudiants. 37.5 % des étudiants n'étaient pas scolarisés l'année précédente la LP mais on ne sait pas ce qu'ils faisaient, s'ils étaient des travailleurs sociaux.</p> <p>Il semble que le bilan semestriel d'orientation soit facultatif (« proposé »). Le nombre de candidats parmi les étudiants pour ce bilan n'est pas connu.</p>

<p>Modalités d'enseignement et place du numérique</p>	<p>La part de l'enseignement des professionnels concerne 60 % du volume des enseignements. Il est fait mention de la pédagogie inversée, ce qui peut être intéressant à condition de donner un peu plus d'information sur ce point, par exemple sur les documents déposés sur une plateforme que peuvent consulter les étudiants. On se demande si les étudiants peuvent bénéficier d'une formation au certificat de compétences informatique et internet (C2i).</p> <p>Enfin la formation est accessible au titre de la validation des acquis de l'expérience(VAE), ce qui est important pour ce type de formation.</p> <p>Concernant l'enseignement de l'anglais, les étudiants peuvent choisir une autre langue étrangère, mais sans précision sur les autres langues possibles.</p>
<p>Evaluation des étudiants</p>	<p>Un tableau général sur les modalités de contrôle des connaissances serait le bienvenu, précisant ce que sont par exemple les UE 51 et 61 qui ne correspondent pas aux codes et intitulés de l'annexe descriptive au diplôme. La composition exacte des jurys (nombre en fonction des catégories de personnels) n'est aucunement indiquée. Il est fait obligation de valider par la moyenne les enseignements professionnels: c'est un constat mais pas une évaluation de ce choix.</p>
<p>Suivi de l'acquisition des compétences</p>	<p>De nombreuses évaluations sont organisées autour de l'acquisition de compétences, ce qui est pertinent dans une formation professionnelles: connaissances, compétences orales, compétences sur outils...</p> <p>Concernant les compétences relatives au stage et leur lien avec le mémoire et les attendus du diplôme, cela mériterait quelques développements. Ainsi, l'existence d'un livret de compétence détaillé est effectivement un point fort, mais il est fort dommage de ne pas avoir plus d'information.</p>
<p>Suivi des diplômés</p>	<p>« L'enquête spontanée » relative au retour des anciens étudiants en 2012 avec un taux de retour de près de 70 % est un « bon score ». Il serait intéressant de continuer les autres années. Cependant il serait utile de savoir ce qu'ils sont devenus... la seule mention « en correspondance avec leur formation » ne suffit pas. A cet effet un « outil de veille » serait utile et cela est souligné dans le dossier.</p>
<p>Conseil de perfectionnement et procédures d'autoévaluation</p>	<p>Il est dommage que le conseil de perfectionnement ne fonctionne pas de manière régulière. En outre on n'en connaît pas la composition alors qu'il peut être un bon instrument de régulation de la formation. Du point de vue de l'évaluation de la formation par les étudiants, ce sont des évaluations informelles.</p> <p>Il semble possible de mettre en place une évaluation plus formalisée ; la conception d'un questionnaire permettant d'évaluer la qualité de la formation dans les différentes unités de formation favoriserait une évaluation plus objective, relativement peu coûteuse du point de vue de sa mise en œuvre (nombre d'étudiants réduit).</p>

Observations de l'établissement

Evaluation des formations

Observations de l'Université d'Angers

Identification de la formation

Champ de formation	Sciences Humaines et Sociales
Type (Licence, LP, Master)	LP
Intitulé du diplôme	Métiers du Développement Social et Urbain
Responsable de la formation	Jérôme Prugneau et Emmanuel Bioteau

Synthèse de l'évaluation

Introduction de la synthèse de l'évaluation	
Observations	Précisons la mise en veille de cette Licence en 2016-2017 pour une réouverture sous un autre intitulé, au sein de la mention de LP Projet de Développement des Territoires.

Points faibles	
Observations	<p>La principale difficulté rencontrée ces dernières années tient au turn-over important de professionnels arrivés en formation voici plusieurs années et depuis montés en responsabilités au sein de leurs entreprises / administrations. Ce turn-over n'est pas un désaveu, mais la confirmation d'un choix justifié de ces professionnels contraints dans leurs possibilités d'intervention suite à des évolutions de carrière. C'est pourquoi un renouvellement s'impose.</p> <p>Les vacataires issus de milieux professionnels peuvent encadrer des stages, contribuer à la notation au sein des unités d'enseignement, et sont consultés pour toute évolution de la / les unités d'enseignement.s qui les concernent.</p> <p>Effectivement, le conseil de perfectionnement devait être mis en place. Il le sera pour la future LP à ouverture horizon 2017.</p>

Recommandations	
Observations	<p>Le conseil de perfectionnement devait être mis en place. Il sera actif dans la future LP à ouverture horizon 2017. Il le sera même préalablement dans la mesure où dès 2016-2017, un comité associant universitaires et professionnels (enseignants de l'ARIFTS, des professionnels issus des réseaux FNARS, FCSF, Secours Catholique, de la Ville d'Angers, etc.) se réunira régulièrement en vue de co-construire la future offre de formation. Deux conventions sont d'ores et déjà envisagées autour de programmes associant un volet recherche (porté dans ESO) et un volet formation (co-porté par la LP et par ces organismes professionnels).</p>

Adéquation du cursus avec les objectifs de la formation

Observations	Les reformulations nous semblent également nécessaires dans la mesure où les intitulés « chargés de... » entre en concurrence d'intitulés portés par des Masters voisins (IS, CDET...).
--------------	---

Environnement de la formation

Observations	Les partenariats avec les ESSMS et plus particulièrement le CNAM-IFORIS comme l'ARIFTS n'ont pas été renouvelés par décision de ces deux organismes... Dans les deux cas des difficultés (audits, changements de gouvernances) dans ces organismes expliquent ce non renouvellement. Ils sont cependant informés, et sollicités, pour intégrer le futur parcours de LP.
--------------	---

Equipe pédagogique

Observations	Cette équipe va être renouvelée en profondeur. Nous tenons compte des remarques.
--------------	--

Place de la recherche

Observations	S'agissant d'une LP, le rapport à la recherche est nécessairement moindre qu'en Master voire en Licence générale. Nous allons toutefois renforcer la place de la recherche par des séminaires animés / co-animés par des chercheurs CNRS et par l'adossement de modules de formation de la future LP à des programmes associant un volet recherche (co-construit avec les acteurs locaux sus-mentionnés).
--------------	---

Place de la professionnalisation

Observations	La future LP maintient le projet tutoré, le renforcera même pour ce qui concerne l'encadrement (plus d'heures d'accompagnement des étudiants, renforcement de la préparation - notamment outils et dispositif de gestion de projet). Concernant l'équipe professionnelle, cette équipe va être renouvelée en profondeur. Nous tenons compte des remarques.
--------------	---

Place des projets et stages

Observations	Actuellement chaque jury associe un professionnel (dans la mesure du possible si l'on tient compte des défections de dernière minute liées aux activités professionnelles). Cela tant pour les projets tutorés que pour les stages individuels. Nous allons chercher à rationaliser ces temps de soutenances : ils le sont déjà par deux fois deux journées bloquées dans l'agenda des étudiants concernant les projets tutorés (un rendu intermédiaire, et échange avec jury à mi-parcours ; puis soutenance en fin de parcours). Ils le seront pour clore l'année universitaire 2015-2016 concernant les stages. Cela de façon à tester la faisabilité / l'utilité d'un créneau de soutenances de stages fixe (bloquer 3 journées en septembre) permettant ainsi d'associer les professionnels sur le temps long plutôt que des créneaux courts d'une ou deux heures. Cela permettrait également d'assurer la présence des étudiants en soutenances (autres que le candidat.e).
--------------	--

Place de l'international

Observations	A développer dans la future LP : des partenariats sont d'ores et déjà envisagés avec le Maroc (Université de Marrakech) autour d'une formation similaire. Contacts pris en octobre 2015 sur place puis renouvelés en mai 2016 par la venue de collègues à Angers.
--------------	---

Recrutement, passerelles et dispositifs d'aide à la réussite

Observations	<p>L'essentiel des professionnels en reprise d'études est issu du champ du travail social. Quelques-uns proviennent également de l'éducation ou de l'animation (moins de 10% au total).</p> <p>L'objectif pour la future LP est de renforcer ces passerelles de formation continue par une modularisation accentuée et par la mise en place (si possible) d'un dispositif d'alternance. Il est d'ores et déjà possible d'effectuer la LP en deux ans ; ce dispositif sera également maintenu.</p> <p>L'aide à la réussite est à construire autour d'un PPPE renforcé.</p>
--------------	---

Modalités d'enseignement, place du numérique

Observations	<p>La construction de la future LP associera le Lab'UA (équipe de valorisation numérique et d'appui à la création de dispositifs numériques, notamment pédagogiques et de communication de l'Université d'Angers) autour des projets sus-mentionnés avec partenaires issus du monde professionnel</p>
--------------	---

Suivi de l'acquisition des compétences

Observations	<p>A développer dans la future LP</p>
--------------	---------------------------------------

Suivi des diplômés

Observations	<p>A renforcer dans la future LP par la création à l'instar de ce que le département de géographie a pu tester en Master Parcours CDET, d'une association d'étudiants – devenant de facto passé quelques années une association de professionnels à même d'appuyer le suivi des diplômés et de communiquer –en parallèle de l'UA et des responsables pédagogiques– sur l'intérêt de la formation dans un parcours professionnel.</p>
--------------	--

Conseil de perfectionnement Procédures d'autoévaluation

Observations	<p>A renforcer / développer dans la future LP</p>
--------------	---

Observations générales

Cette LP est mise en sommeil en 2016-2017 de façon à être profondément renouvelée sous la mention Projets de Développement des Territoires à l'horizon 2017. Les responsables de formation entendent tenir compte des suggestions de l'évaluation HCERES de façon à renforcer les dispositifs existant dans la LP MDSU et à créer / développer les outils manquants à son efficacité.

Christian ROBLEDO

Président de l'Université d'ANGERS

