



Master Management et santé

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un master. Master Management et santé. 2014, Université Paris-Est Créteil Val de Marne - UPEC. hceres-02040681

HAL Id: hceres-02040681

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02040681>

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.



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

Section des Formations et des diplômes

Rapport d'évaluation du master



Management et santé

de l'Université Paris-Est Créteil
Val de Marne - UPEC

Vague E – 2015-2019

Campagne d'évaluation 2013-2014



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

Section des Formations et des diplômes

En vertu du décret du 3 novembre 2006¹,

- Didier Houssin, président de l'AERES
- Jean-Marc Geib, directeur de la section des formations et diplômes de l'AERES

¹ Le président de l'AERES « signe [...], les rapports d'évaluation, [...] contresignés pour chaque section par le directeur concerné » (Article 9, alinea 3 du décret n°2006-1334 du 3 novembre 2006, modifié).



Evaluation des diplômes Masters – Vague E

Evaluation réalisée en 2013-2014

Académie : Créteil

Etablissement déposant : Université Paris-Est Créteil Val de Marne - UPEC

Académie(s) : /

Etablissement(s) co-habilité(s) au niveau de la mention : /

Mention : Management et santé

Domaine : Droit, économie, gestion

Demande n° S3MA150009060

Périmètre de la formation

- Site(s) (lieux où la formation est dispensée, y compris pour les diplômes délocalisés) :
Université Paris-Est Créteil Val de Marne, Créteil
- Délocalisation(s) : /
- Diplôme(s) conjoint(s) avec un (des) établissement(s) à l'étranger : /

Présentation de la mention

La mention *Management et santé* est une des cinq mentions portées par l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de l'Université Paris-Est Créteil Val de Marne. Elle vise à former des cadres supérieurs dans les secteurs de la santé et du médico-social. Elle permet de développer des compétences opérationnelles telles la conduite de projet, l'organisation des activités médico-soignantes et l'utilisation des principaux outils de gestion tout en apportant des connaissances sur la spécificité de ces secteurs en lien avec leur organisation et le contexte juridique et territorial.

La mention est proposée uniquement en formation continue et en apprentissage. Elle forme des cadres de santé (niveau master première année, M1) puis propose une spécialisation en master seconde année, M2, afin d'occuper des postes de responsables d'établissements de soins ou de cadres en charge de l'organisation des soins. Une entrée directe en M2 reste possible (cas des médecins par exemple). La mention permet une poursuite d'étude en doctorat.

La première année est commune aux deux spécialités ; elle présente les spécificités du secteur et une première approche des problématiques de management. La deuxième année de spécialisation apporte des compétences opérationnelles pour occuper des postes à responsabilité. Deux spécialités sont proposées : *Management des établissements de santé* (MES) et *Management des organisations soignantes* (MOS).



Pour les étudiants, principalement issus de licence de gestion, d'économie et de droit sans connaissance préalable des secteurs de la santé et des soins, il est demandé de suivre préalablement le DU de *Gestion des organisations de santé*. Un système d'option leur permettra ensuite en première année de master de compléter leurs connaissances du secteur alors que le public des cadres de santé en reprise d'étude pourra suivre des enseignements disciplinaires. Les étudiants cadres de santé ont une expérience en moyenne de 10 ans.

L'accueil des étudiants étrangers est possible s'ils justifient en plus d'un niveau minimum de français. Il n'y a pas de mobilité Erasmus possible. Un dispositif spécifique est prévu pour les étudiants de l'Institut de Formation des Cadres de Santé (IFCS) qui, ayant passé le concours d'entrée de l'institut, sont automatiquement intégrés en master première année.

Synthèse de l'évaluation

- Appréciation globale :

La mention est bien positionnée dans l'établissement avec un rattachement clair au management et à l'Institut d'Administration des Entreprises et des relations avec les autres composantes de l'université en économie, géographie, médecine, droit et philosophie en lien avec la spécificité du secteur ciblé. Elle a établi un partenariat avec l'Ecole Supérieure Montsouris (ESM), institut de formation des cadres de santé, qui renforce le caractère professionnel de la formation.

Les compétences attendues sont clairement présentées et explicitées. Un lien avec la recherche a été développé permettant une poursuite en doctorat. La mention est adossée à l'équipe de recherche Stratégie, Gestion des Ressources Humaines et Logistique de l'Institut de Recherche en Gestion (IRG) de l'Université Paris-Est. Les enseignants intervenants dans la mention sont rattachés à l'axe Santé et Management, ce qui renforce la cohérence entre les exigences pédagogiques et scientifiques. Le rattachement scientifique pour les enseignants de la spécialité MOS apparaît cependant bien moins clair.

Les deux spécialités proposées par la mention sont relativement proches et la différenciation reste peu lisible. Ainsi l'analyse détaillée des fiches RNCP fait apparaître des postes identiques et indique des débouchés communs. Si des proximités existent entre ces deux spécialités, il n'y a pourtant pas de tronc commun au niveau de la deuxième année de master.

Le contenu des enseignements est varié et en cohérence avec les compétences attendues. Il permet d'intégrer les deux publics de formation initiale (apprentis) et de formation continue (cadres de santé) et assure des sorties professionnelles au niveau M1 et au niveau M2. Les exigences en lien avec la démarche scientifique sont prises en considération à travers l'obligation de rédiger un mémoire de recherche appliquée et des enseignements méthodologiques. Le dispositif de e-learning en droit de la santé permet principalement pour le public de formation continue un enseignement à distance. Les outils pédagogiques utilisés sont variés (cours, cas, jeux, e-learning) et une initiative originale est proposée à travers l'organisation d'un rallye pédagogique permettant aux étudiants de première année une mise en situation sur des problématiques de terrain. Un cours d'anglais médical est proposé ainsi qu'une préparation au TOEIC (Test of English for International Communication). La mention reste cependant peu ouverte aux échanges internationaux, les modalités de formation par apprentissage et en formation continue s'y prêtant peu. Il est à noter une juxtaposition des interventions et un morcèlement des cours, particulièrement en première année. Si ce mode d'organisation des enseignements permet le recours à des professionnels proposant des interventions très spécifiques, il convient mieux à des étudiants de M2 qui ont déjà un cadre théorique et opérationnel apporté par les enseignements de première année. Les interventions ponctuelles sont alors complémentaires de cours structurés sur la base d'un volume horaire plus conséquent.

Les enseignements sont en lien avec les exigences des secteurs de la santé et des soins. Le choix de l'apprentissage ou de la formation continue permet aux étudiants d'être au contact des problématiques professionnelles qu'ils peuvent travailler avec les nombreux intervenants professionnels sollicités dans la mention. La mention bénéficie des contacts de l'IAE avec les professionnels et les organismes de santé. Cela conforte l'adossement aux milieux socio-professionnels et facilite l'obtention de contrats d'apprentissage. Forte de son ancrage professionnel, la mention se positionne favorablement dans son environnement socio-économique. Elle est reconnue parmi les principales formations de cadres supérieurs dans le domaine de la santé et du médico-social en France.

L'admission en deux temps, admissibilité sur dossier et en fonction des scores obtenus au test MESSAGE IAE et au TOEIC ou TOEFL (sauf formation continue) puis admission après un entretien de motivation classique sous réserve de la signature du contrat d'apprentissage pour les apprentis, relève d'un processus de recrutement classique. Un dispositif



spécifique est prévu pour les étudiants de l'Institut de Formation des Cadres de Santé (IFCS) qui, ayant passé le concours d'entrée de l'institut, sont automatiquement intégrés en master première année.

Le recrutement de la mention est national, mais les débouchés sont essentiellement régionaux. Les taux de réussite sont au-delà de 80 % pour la mention et les étudiants formés trouvent rapidement un emploi correspondant à la formation.

La mention repose sur une équipe diversifiée provenant de l'IAE et des autres composantes de l'université ainsi que des professionnels notamment de l'Ecole Supérieure Montsouris (ESM). Malgré le potentiel important que représentent les enseignants de l'IAE, aucun professeur d'université n'intervient en M1 et un seul intervient en spécialité MES. Deux maîtres de conférences en Gestion pilotent la mention, mais la direction de la spécialité MOS est assurée par un enseignant associé (PAST) ne relevant pas du domaine de la gestion. Cela peut poser à terme la question de la pérennité de cette formation.

La mention bénéficie du dispositif d'évaluation mis en place par l'IAE via internet et complété par des évaluations régulières à la fin de chaque session de formation. L'enseignant responsable de la formation procède à l'auto-évaluation conformément à la procédure de l'université adoptée depuis 2012, celle-ci procédant via les commissions d'évaluation à une analyse des dispositifs et des actions de formation et à des conseils et préconisations, mais le dossier ne fournit aucune information claire sur ces retours.

Globalement le dossier est bien présenté. Les fiches RNCP sont intéressantes et les annexes apportent des informations utiles. Une hétérogénéité apparaît cependant entre les deux spécialités mettant en évidence un manque d'harmonisation entre les deux parties du dossier et laissant planer un doute sur l'articulation de la spécialité MOS à la mention et sur son positionnement par rapport à la spécialité MES.

Un gros effort a été fait pour prendre en considération les principales recommandations émises par l'AERES lors de la précédente évaluation, mais l'ouverture à l'international reste encore insuffisante.

- Points forts :

- La formation est en adéquation avec les besoins professionnels.
- La dimension professionnalisante de la mention est confortée par les modalités de formation retenues (apprentissage et formation continue) et l'intervention des professionnels.
- Un partenariat stratégique avec l'Ecole Supérieure Montsouris et les milieux professionnels a été établi et conforté.
- L'insertion professionnelle est conforme aux débouchés attendus.
- L'ancrage recherche de la mention est réalisé avec l'adossement à l'IRG, axe Management et Santé, exception faite de la spécialité MOS.
- La mention est bien insérée localement.
- Des initiatives pédagogiques originales sont mises en œuvre.

- Points faibles :

- Les deux spécialités sont insuffisamment différenciées et la logique qui sous-tend les deux spécialisations proposées reste peu explicite.
- Une multitude d'intervenants assurent des cours en première année et cela conduit à juxtaposer les interventions de quelques heures.
- L'ancrage en management de la mention ne se concrétise pas par une équipe pédagogique adaptée. Les enseignants en gestion interviennent de façon marginale. Aucun professeur d'université en gestion n'intervient en master 1 et dans la spécialité MOS.
- Il manque des informations sur la coordination de la mention avec les spécialités.
- L'analyse des flux d'étudiants entre le M1 et le M2 manque.
- Les données relatives à l'attractivité de la spécialité MOS sont incohérentes entre celles indiquées au niveau de la spécialité MOS et celles de la mention.
- La dimension internationale de la formation est uniquement intégrée à travers des enseignements d'analyse comparée.

- Recommandations pour l'établissement :

La mention gagnerait à un renforcement de la cohérence au niveau des M2. La différenciation entre les spécialités pourrait être plus accentuée du point de vue des emplois et des organisations visés. Une réflexion en amont sur les compétences requises communes et spécifiques aux deux options pourrait être menée. L'organisation des enseignements pourrait être revue au niveau de la deuxième année avec l'organisation d'un tronc commun et des enseignements spécifiques à chaque spécialité. Une mutualisation des équipes pédagogiques serait de nature à



renforcer la dimension gestion de la spécialité MOS. La spécialité MOS est à adosser de façon plus claire à la gestion tant du point de vue de la recherche que de l'équipe pédagogique. Les liens avec l'axe Santé et Management de l'IRG sont à poursuivre et à conforter.

En première année, le nombre d'intervenants pourrait être réduit ; cela permettrait de renforcer la cohérence des interventions autour de quelques cours principaux.

Le potentiel représenté par les enseignants-chercheurs en gestion de l'IAE est important, mais leur participation à la mention est à renforcer particulièrement pour les professeurs d'université et pour la spécialité MOS. Un recrutement d'enseignants-chercheurs en gestion (MCF et professeurs) permettrait de conforter l'ancrage de la formation dans cette discipline et d'assurer une certaine stabilité.

La procédure d'autoévaluation mériterait d'être clarifiée et pourrait impliquer la participation d'autres individus que le seul responsable de la formation.

Evaluation par spécialité

Management des établissements de santé (MES)

- Périmètre de la spécialité :

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

Université Paris-Est Créteil Val de Marne, Créteil

Etablissement(s) en co-habilitation(s) au niveau de la spécialité : /

Délocalisation(s) : /

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

- Présentation de la spécialité :

La spécialité est à finalité indifférenciée, recherche et professionnelle. Elle vise à former des directeurs de structure de santé ou d'établissements médico-sociaux. Elle peut marginalement permettre à quelques étudiants une poursuite d'étude en doctorat. Les compétences attendues à l'issue de cette formation relèvent à la fois du domaine de la gestion (élaboration de la stratégie de l'établissement, mise en œuvre d'outils de gestion, management d'équipe) et d'une connaissance approfondie des dimensions juridique et organisationnelle du système de santé. La formation étant délivrée en apprentissage et en formation continue, il n'y a pas de stage. L'accès direct en M2 est possible pour les étudiants de formation continue. La spécialité est adossée au laboratoire de recherche de l'Institut de Recherche en Gestion (IRG) et bénéficie des travaux du groupe thématique de recherche « Management et Santé ».

- Appréciation :

Les compétences attendues de la formation sont clairement précisées. Elles correspondent à une insertion professionnelle de niveau cadre supérieur et permettent une poursuite d'étude en doctorat, mais cette possibilité reste actuellement plus théorique que réelle.

La spécialité est bien ancrée en management comme le font apparaître les unités d'enseignement relevant de cette discipline. Un module est réservé à la formation à la recherche et à la préparation du mémoire. L'ancrage recherche est pertinent : les travaux des enseignants-chercheurs de l'axe Management et Santé de l'IRG viennent enrichir les enseignements délivrés dans la spécialité. Celle-ci a par ailleurs été construite avec les professionnels du secteur qui interviennent nombreux dans la formation dans le cadre d'un équilibre avec les intervenants universitaires. L'équipe d'enseignants-chercheurs est pluridisciplinaire : quatre MCF, mais un seul professeur d'université en gestion et des enseignants d'économie, de géographie et de droit de l'université.

Le bassin de recrutement du M2 est national. L'attractivité de la spécialité est forte. Cependant, les étudiants issus du M1 de cette mention ne sont que trois ou quatre par an à poursuivre en M2. Pourtant le dossier précise que s'ils ont validé le parcours MES du M1, ils sont admis automatiquement en M2. On peut alors s'étonner du peu d'étudiants qui choisissent de poursuivre dans la spécialité.

Les taux de réussite sont excellents : 100 % en apprentissage. Les étudiants en formation continue peuvent rencontrer des difficultés dans la rédaction de leur mémoire, difficultés liées à un manque de disponibilité du fait de leurs obligations personnelles. Le taux d'insertion professionnelle est lui aussi proche de 100 % avec des postes occupés correspondant aux objectifs de la formation comme l'indique le suivi très détaillé par type d'emploi des étudiants. Il est établi sur la base des enquêtes de l'IAE et du Centre de Formation des Apprentis (CFA) avec un taux de réponse de plus de 87 %.

Un conseil scientifique et pédagogique se réunit deux fois par an, mais l'information reste imprécise (contenu, niveau -spécialité ou mention- et composition non précisés). Le dispositif d'évaluation est assez complet : à la procédure établie par l'IAE via le site internet se rajoutent des évaluations périodiques et plus informelles avec les étudiants.



Le renforcement de l'ouverture internationale est annoncé et utile. Les cours en ligne prévus pour la prochaine rentrée semblent un plus pour la mise à niveau et un enseignement à distance.

Enfin, l'annonce de recherche de synergies avec la spécialité MOS répond à une nécessité, couplée à une clarification des positionnements respectifs des deux spécialités.

- Points forts :
 - La formation est organisée en alternance Entreprise / Université.
 - La dimension professionnalisante de la formation est forte et confortée par son ancrage dans l'environnement professionnel.
 - L'attractivité de la formation est forte.
 - L'insertion professionnelle est excellente.
 - Le dispositif d'évaluation est varié et l'enquête d'insertion précise obtient un taux de réponse élevé.

- Points faibles :
 - Les modalités pédagogiques relatives au fonctionnement du conseil de perfectionnement sont trop vaguement précisées.
 - La dimension internationale est peu présente au sein de cette spécialité.
 - Les poursuites en doctorat sont très rares.

- Recommandations pour l'établissement :

Un positionnement plus clair sur le rôle et les actions du conseil scientifique et pédagogique serait de nature à pouvoir mieux comprendre son fonctionnement, identifier sa composition et déterminer plus précisément les actions menées.

Une approche européenne des systèmes de santé et des acteurs européens dans ce secteur pourrait permettre d'affirmer une dimension plus internationale de cette spécialité.

Si la finalité recherche est maintenue, il serait peut-être nécessaire d'ouvrir à des étudiants non apprentis la formation afin de constituer un vivier plus important d'étudiants susceptibles de poursuivre en doctorat.



Management des organisations soignantes (MOS)

- Périmètre de la spécialité :

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

Université Paris-Est Créteil Val de Marne, Créteil

Etablissement(s) en co-habilitation(s) au niveau de la spécialité : /

Délocalisation(s) : /

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

- Présentation de la spécialité :

La spécialité est à visée professionnelle. Elle forme des cadres supérieurs dans des services ou organisations soignantes exclusivement en formation continue. Le public privilégié est le personnel paramédical. La spécialité est organisée de façon à apporter des connaissances à la fois théoriques et professionnelles en lien avec le secteur sanitaire et médico-social et des connaissances opérationnelles (en lien avec les dimensions projet, financière, ressources humaines et communication). La mention est mise en œuvre dans le cadre d'un double pilotage universitaire et professionnel (partenariat avec l'Ecole Supérieure Montsouris - ESM -).

- Appréciation :

L'analyse des compétences attendues met en évidence une identification assez imprécise et quelque peu confuse des compétences managériales requises pour occuper les postes visés. Les enseignements sont variés et couvrent des champs disciplinaires divers (gestion, économie, philosophie, médecine), mais la place accordée aux enseignements de management ne représente qu'une petite moitié de ceux-ci, alors que le management est la compétence majeure associée au management des organisations de santé à la fin de la formation. Les intitulés des unités d'enseignement sont assez peu explicites et ne reflètent pas les cours qui les composent. Par ailleurs, de nombreux cours sont partagés par de multiples intervenants et leur durée est souvent de quelques heures (de 3,5h à 7h). Cela n'aide pas à clarifier les compétences managériales obtenues à l'issue de la formation. Cette spécialité est très orientée vers des éléments pratiques et pragmatiques au détriment des dimensions académique et scientifique peu présentes. Le mémoire est orienté vers un projet managérial avec, cependant, des exigences méthodologiques et théoriques, mais rien dans les unités d'enseignement ne laisse apparaître de cours ou d'éléments sur cette dimension formation par la recherche.

La spécialité est adossée à l'unité de recherche (UR) de l'Institut de Recherche en Gestion au sein du pôle Stratégie et Ressources Humaines ainsi qu'à trois autres UR de l'UPEC dans le domaine de la biologie et santé (UR d'investigation clinique de l'UFR de médecine de l'UPEC), des lettres et sciences humaines et sociales (UR Lettres, Idées, Savoirs) ainsi que de l'économie (Équipe de Recherche sur l'Utilisation des Données Individuelles en lien avec la Théorie Économique - ERUDITE), rendant quelque peu confus l'ancrage recherche.

Le dispositif d'apprentissage de la langue anglaise est assez complet : cours d'anglais médical de 24h, étude de textes et accès à une plateforme de e-learning. La mise à disposition de documents électroniques divers est aussi un plus.

La dimension internationale est limitée à la participation à un programme Léonardo de formation des professionnels de santé.

Le recrutement est national et l'attractivité de la spécialité évaluée sur la base du nombre de dossiers de candidatures est satisfaisante. Cependant les informations restent assez imprécises et ne correspondent pas aux données chiffrées présentées au niveau de la mention. Le taux d'insertion professionnelle est de 100 %, mais cela n'est pas surprenant compte tenu du fait que ces étudiants sont déjà en poste. Il serait plus intéressant d'apprécier combien d'étudiants ont pu bénéficier d'une promotion professionnelle à l'issue de la formation.

Un dispositif d'évaluation est présenté, mais sans bien préciser s'il correspond à la spécialité ou à la mention et les informations restent imprécises, particulièrement sur les évaluations en fin de chaque séquence de formation.



La proposition de développer des cours en ligne qui est avancée présente un intérêt réel pour des étudiants en formation continue.

- Points forts :
 - La formation est organisée en formation continue.
 - La spécialité a développé sa dimension professionnalisante ainsi que les relations professionnelles avec le milieu de la santé sur la base de conventions signées avec des organismes du secteur.
 - L'attractivité de la formation est forte.

- Points faibles :
 - Le pilotage de la mention par un enseignant associé non gestionnaire pose la question de son ancrage en gestion et de sa pérennité.
 - La place insuffisante des enseignants et des enseignements de gestion conforte cette interrogation.
 - L'adossement à la recherche est difficilement compréhensible et les multiples rattachements davantage liés aux différents intervenants universitaires (issus d'autres champs que la gestion) qu'à une logique scientifique.
 - Le dispositif d'évaluation manque de clarté.
 - L'articulation des unités d'enseignement au sein de la spécialité et leur composition sont assez peu explicites et semblent seulement orientées par des problématiques de terrain.
 - La multiplicité des intervenants sur un cours est susceptible de nuire à leur cohérence pédagogique.

- Recommandations pour l'établissement :

Un travail sur le fond en matière d'intitulés des unités d'enseignements et de leur contenu améliorerait le programme pédagogique de cette spécialité. Il pourrait s'appuyer sur une redéfinition des compétences managériales requises pour les postes visés de façon à réorienter et à développer les enseignements en fonction de ces objectifs. Cela passe par une définition plus claire et précise des objectifs de la spécialité ainsi que des connaissances et compétences attendues pour aider à la construction d'un programme pédagogique à la cohérence améliorée.

Une clarification de la dimension recherche (formation par la recherche et adossement de la spécialité à une unité de recherche) serait de nature à renforcer la dimension scientifique de cette spécialité.

La participation plus importante d'enseignants-chercheurs en gestion au pilotage ainsi qu'aux enseignements de la spécialité serait nécessaire pour assurer l'ancrage dans la discipline.

L'introduction d'un cycle de conférences professionnelles pourrait venir compléter des enseignements plus structurés au sein des unités d'enseignement de la spécialité.



Observations de l'établissement

PRÉSIDENTE

LH/GV/ n°56

Dossier suivi par :
Nathalie PERICHON
DEVE

Téléphone :
01 45 17 11-62

Courriel :
nathalie.perichon@u-pec.fr

Le Président de l'Université Paris-Est Créteil

A

Monsieur le Président de l'AERES

A l'attention de M. Jean-Marc GEIB
Directeur de la section des formations et des
diplômes
20, Rue Vivienne
75002 Paris

Créteil, le 5 septembre 2014

OBJET : Evaluation des mentions de Master.

Monsieur le Président,

Je tiens à remercier l'AERES pour le travail de qualité qui a été effectué. Notre établissement ne souhaite pas fournir d'observations pour les mentions de Master ci-dessous :

Domaine : Sciences Humaines et Sociales

Mentions :

- Education, travail et formation
- Histoire
- Langues étrangères appliquées
- Sciences et techniques des activités physiques et sportives (STAPS)

Domaine : Sciences, Technologies, Santé

Mentions :

- Biologie-bioressources
- Mathématiques

Domaine : Droit, Economie, Gestion

Mentions:

- Banque et marché financier
- Comptabilité, contrôle, audit
- Droit des affaires
- Droit international et européen
- Expertise économique
- Finance
- Management et santé
- Marketing et vente

X
X X

Je tiens encore à remercier l'AERES pour le travail entrepris qui nous ouvre des pistes d'évolution au service de l'amélioration permanente de la qualité de nos formations.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de ma considération distinguée.



Luc BITTINGER

