

L'accompagnement de la VAE à l'université (partie 1)

par Cécile Riolacci et Jean Simonet - 02 Juillet 2018

La validation des acquis de l'expérience (VAE) est pour nous une activité passionnante à organiser et à accompagner. L'un des auteurs de cet article est responsable du Service Commun de Formation Continue de l'université de Corse Pasquale Paoli, l'autre intervient comme accompagnateur dans différents dispositifs de VAE, individuelle ou collective, dans le cadre de la certification de différents diplômes de cette université. Après une dizaine d'années d'expérience, cet article est une occasion de prendre du recul.



La VAE, objet insolite

La VAE est la quatrième voie d'accès à la certification, c'est-à-dire d'accès aux diplômes, titres, certificats professionnels. C'est la voie la plus récente : elle a été créée par une loi de 2002. Les autres voies d'accès à la certification, la formation initiale, la formation continue, la formation apprentissage, sont plus anciennes et plus classiques : la certification sanctionne l'acquisition de connaissances acquises par la formation, en situation d'enseignement. La VAE, elle, reconnaît que des compétences ont pu être acquises par l'expérience, à travers l'exercice d'activités professionnelles ou bénévoles, hors situation d'enseignement. Comme l'ont dit de nombreux acteurs ou observateurs, c'est un « changement de paradigme », une « transformation profonde », une « révolution », une « rupture ». Surtout dans un pays tel que la France où règnent le culte du diplôme (1), la non-valorisation des savoirs pratiques et de la formation en milieu de travail, et la valorisation au contraire des modes formels d'enseignement et des capacités d'abstraction.

La VAE s'est développée dans les différents pays d'Europe, ainsi que l'indiquent les travaux du CEDEFOP, qui suit et accompagne les « apprentissages non-formels et informels » (ANF) (2). Les apprentissages formels sont des formations qui prennent place dans des environnements structurés dédiés à la formation débouchant sur une certification. Les apprentissages non-formels sont des activités planifiées avec des objectifs de formation qui ne débouchent pas sur des certifications (formation en entreprise ou cours de musique pour amateurs par exemple).

Les apprentissages informels résultent d'activités quotidiennes dans le contexte de l'entreprise, de la vie sociale, familiale ou des loisirs, en l'absence d'objectifs de formation explicites. On peut ainsi considérer que la VAE rend formels les apprentissages non-formels et informels.

Une étude de la VAE en Europe par l'Institut d'Études de la Confédération européenne des syndicats (ETUI) (3) distingue trois groupes de pays :

- des pays où les systèmes de VAE sont intégrés au sein de systèmes nationaux d'éducation et de formation couvrant tous les secteurs, comme le Danemark, la Finlande, le Portugal et la France ;
- des pays où la VAE relève d'initiatives régionales, locales ou sectorielles, comme l'Espagne et l'Italie ;
- des pays où la validation n'est pas considérée comme importante, comme l'Allemagne (qui intègre les savoirs professionnels dans son système d'apprentissage), le Royaume-Uni, la Pologne et Roumanie.

En France, à la différence des autres pays européens, la VAE, après une croissance de 2002 à 2009, marque le pas, stagne, puis voit ses candidats diminuer depuis 2011. Les causes sont la complexité du système et de ses procédures, que nous détaillerons plus loin. Le nombre de candidats certifiés par an (autour de 30 000) est deux fois inférieur aux objectifs visés (60 000 par an) et cumulé (300 000 candidats certifiés de 2002 à 2014) bien loin des 6 millions de personnes susceptibles d'être intéressées et concernées identifiées par le rapport Besson en 2008.

Depuis que la VAE existe, en France, les obtentions de diplômes se sont trouvées concentrées sur dix certifications, qui représentent près de la moitié de l'ensemble des certifications. Neuf certifications sur ces dix correspondent à des métiers dans les secteurs de la santé et du social : aide-soignant, auxiliaire de vie sociale, petite enfance, éducateur spécialisé, auxiliaire de puériculture, aide médicale psychologique, assistante de vie aux familles, moniteur-éducateur, éducateur de jeunes enfants. La dixième certification est le BTS Management des unités commerciales. On sort du sanitaire et social mais on reste dans les services. La VAE ne concerne pas encore l'industrie.

L'organisme certificateur qui délivre la VAE peut être un ministère, un organisme de formation public ou privé, une chambre consulaire ou une branche professionnelle. Dans la pratique, quatre ministères sont les principaux certificateurs et représentent 97 % des certifications : l'Éducation nationale (47 % des candidats présentés en 2015), la Santé et les affaires sociales (29 %), l'Emploi (10 %) et l'Enseignement supérieur et la recherche (10 %).

Comme le note le rapport *Évaluation de la politique publique de validation des acquis de l'expérience* (4), la VAE est peu utilisée dans l'enseignement supérieur. Les diplômes de niveau V (BEP, CAP, BEP, C, IV (bac) sont privilégiés pour l'ensemble de la VAE, les diplômes de niveau III (bac+2 : BTS, DUT) parmi les titres du Ministère de l'Éducation nationale. Dans l'enseignement supérieur, 3499 personnes ont obtenu tout ou partie de diplôme au titre de la VAE en 2016. Il s'agit essentiellement de titres de niveau II (bac+3 et bac+4 : licence, licence professionnelle...) et de niveau I (bac+5 et plus : master, doctorat, diplômes d'école...). En 2016, pour l'ensemble des universités et le Cnam, les licences professionnelles représentaient 40 % de l'ensemble des validations et les masters 37 %. Le rapport souligne en même temps qu'en moyenne 3 % des diplômes délivrés dans les universités le sont par la VAE. De quoi rester modeste, d'autant plus que la note d'information annuelle sur l'état de la validation des acquis de l'expérience dans les établissements d'enseignement supérieur (5) affiche en titre « un dispositif qui s'essouffle », constatant que le nombre de VAE a été multiplié par 3,7 entre 2002 et 2007, mais a baissé depuis.

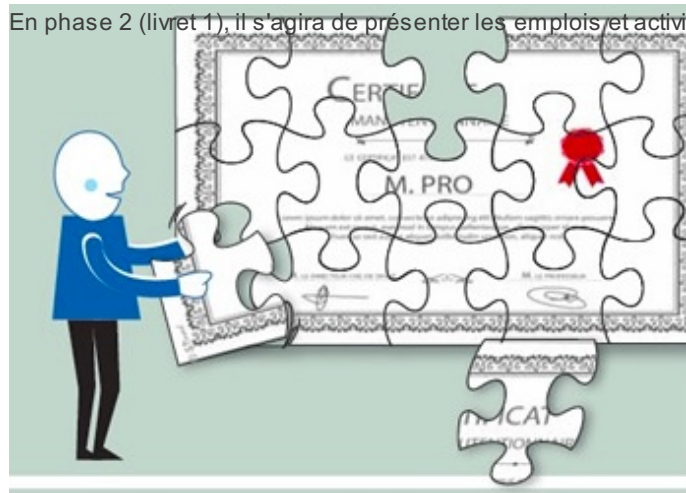
Le parcours... du combattant

Les parcours de VAE sont longs, complexes, difficiles et leur issue est incertaine. Les candidats, qu'ils réussissent ou non, comme tous les autres acteurs de la VAE et jusqu'aux ministres utilisent spontanément cette expression, devenue un cliché, mais issue de l'expérience : « C'est un parcours du combattant! ».

Examinons ce parcours. On identifie en général quatre grandes phases, plus éventuellement une cinquième, qui comportent chacune différentes étapes et leurs difficultés spécifiques.

Le parcours VAE

En phase 1 (information-conseil-orientation), le candidat pourra être confronté aux difficultés de l'orientation professionnelle, désormais prises en compte également par le nouveau dispositif du Cnam en évolution professionnelle (CEP), et à la nécessité de s'y retrouver dans le maquis des certifications (1 600 en 2002 dans le Répertoire national des certifications professionnelles, désormais en 10 000 accessibles à la VAE).



Phase	Étapes	Durée moyenne
1. Information – conseil - orientation	1. Information auprès d'un point relais conseil ou d'une autre source	
	2. Choix de la certification	2 mois
	3. Obtention du financement	2 mois
2. Livret 1 (recevabilité)	4. Constitution et transmission du livret 1	
	5. Avis de recevabilité	2 mois
3. Livret 2 (validation d'expérience)	6. Choix de l'organisme accompagnateur	6 mois
	7. Constitution et transmission du livret 2	
4. Jury	8. Entretien avec le jury	4 mois
	9. Notification de la décision du jury	
5. Post-jury	10. Si validation partielle, mise en œuvre des préconisations du jury	

de recevabilité (certificats de travail, attestations d'activité, fiche salaires...). Chose facile pour les candidats intégrés dans une démarche de VAE collective lorsqu'une structure support leur aide à le faire, ou pour ceux qui ont gardé de bonnes relations avec leurs anciens employeurs. Chose plus difficile pour les candidats individuels à la \

pour ceux qui n'ont plus de contacts faciles avec leurs employeurs précédents.

En phase 3 (livret 2), on est au cœur de la VAE : il s'agit de rédiger le dossier qui doit permettre la validation des acquis de l'expérience. En moyenne ce travail requiert entre 120 et 150 heures et s'étale sur 6 mois. Certains n'auront pas trop de difficultés à décrire et analyser leurs activités (professionnelles ou bénévoles) les plus significatives et ce qu'ils en ont retiré. Beaucoup d'autres le feront plus difficilement, et non sans souffrances.

En phase 4 (jury), les difficultés pourront venir du candidat s'il n'est pas préparé à présenter oralement son travail et à répondre aux questions, mais aussi du jury, si ses réunions sont trop peu fréquentes ou s'il n'a pas vraiment intégré quel doit être son rôle et sa démarche, spécifiques à la VAE.

Il peut exister une phase 5 (post-jury) en cas de validation partielle, lorsque le candidat doit mettre en œuvre les préconisations du jury (formation ou travaux complémentaires) pour obtenir une validation totale. Rappelons qu'en moyenne les validations des jurys sont totales dans 60 % des cas, partielles dans 27 % des cas et nulles dans 13 % des cas. Il s'agit d'une moyenne qui cache des réalités très diverses selon les certificateurs, les domaines professionnels, les régions et les institutions éducatives.

Dans notre tableau du parcours VAE, nous avons indiqué dans la colonne de droite les durées moyennes des principales phases ou étapes, à partir des chiffres du rapport *Évaluation de la politique publique de validation des acquis de l'expérience*, déjà cité. La durée totale du parcours est de 16 mois, depuis le choix d'une certification jusqu'à la notification de la décision du jury. Les auteurs du rapport, membres de l'inspection générale des affaires sociales (IGAS) et de l'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR) estiment possible de réduire cette durée globale à 10 mois, en simplifiant et en améliorant l'administration et l'organisation de la VAE, la seule phase dont la durée ne serait pas réduite étant la phase 3 d'élaboration du livret 2, phase centrale et cœur du processus.

En ce qui concerne l'enseignement supérieur (6), les durées moyennes sont plus longues : 18 mois du dépôt du dossier de recevabilité à l'examen du dossier de VAE par un jury, ce qui correspond aux étapes 5 à 10 de notre tableau, qui durent en moyenne 12 mois pour les autres VAE (voir tableau). Dans le cas d'une validation partielle supposant la mise en œuvre des préconisations du jury, il faut compter en moyenne 10 mois supplémentaires pour obtenir le diplôme complet. Soit 28 mois en tout. Cette étape post-jury n'est pas évaluée dans le rapport IGAS/IGAENR.

Bien sûr, la longueur du parcours VAE est relative, en fonction des parcours professionnels et de qualification de chacun. Dans le supérieur, notamment, ceux qui passent du niveau bac ou bac+2 à licence professionnelle ou au master par la VAE peuvent estimer à juste titre qu'ils vont plus vite qu'en passant par le circuit de la formation classique. Mais ces situations ne sont pas les plus courantes et dans un très grand nombre de cas, la longueur ressentie du parcours est une cause ou un révélateur des difficultés et du découragement, qui se manifestent par les taux d'abandon tout au long du processus. Ainsi :

- les trois quarts de ceux qui se renseignent (en phase 1) n'entreprennent pas une VAE,
- 30 % des dossiers jugés recevables ne débouchent pas sur une présentation au jury,

- dans un cas sur deux, le jury ne donne aucune explication ou préconisation lorsqu'il ne valide que partiellement le travail présenté, ce qui ne facilite pas a priori la préparation du candidat pour une validation complète ultérieure.

L'accompagnement : quelle utilité ? quelles modalités ?



La loi du 5 mars 2014 introduit dans le Code du travail un chapitre sur l'accompagnement de la VAE : « Toute personne dont la candidature a été déclarée recevable (...) peut bénéficier d'un accompagnement dans la préparation de son dossier et de son entretien avec le jury en vue de la validation des acquis de son expérience ». Les phases 3 et 4 (éventuellement 5) du parcours constituent donc le champ de cet accompagnement dont sont exclues les phases 1 et 2.

L'accompagnement n'est pas obligatoire, mais il est de plus en plus fréquent. En 2008, on estimait qu'environ 50 % des candidats étaient accompagnés. Aujourd'hui le chiffre est de 75 % à 80 %. La durée courante d'un accompagnement est celle du congé VAE, soit 24 heures de travail rémunéré.

Des études (7) ont démontré l'utilité de l'accompagnement. Ses effets de soutien et de mobilisation contrecarrent les causes de découragement et d'abandon : obligations ou contraintes familiales, délais trop longs, évolution de la situation ou des orientations professionnelles, difficultés de la préparation du dossier d'expérience (livret 2) et de l'entretien avec le jury. Les candidats accompagnés ont des probabilités de présenter leur travail au jury d'une part et d'obtenir une validation totale d'autre part significativement plus élevées que les candidats non accompagnés. Par ailleurs la durée entre la décision de recevabilité et le passage en jury est raccourcie (en moyenne divisée par deux).

Les acteurs de l'accompagnement peuvent être publics, et travailler au sein d'une université en ce qui concerne la VAE à l'université, ou privés, et travailler hors de l'université comme animateurs-formateurs, conseils en orientation, ou en gestion des ressources humaines. Dans la première catégorie, citons des membres des services de formation continue des universités, et dans la deuxième catégorie, des organismes spécialisés comme le Cabinet Les 2 Rives ou l'un des auteurs de cet article, consultant indépendant.

Isabelle Houot (8) définit l'accompagnateur comme :

- un « guide qui connaît les cheminements possibles, fournit des indices et des repères, indique les obstacles éventuels » ;
- un « tiers bienveillant institué, qui écoute, aide à formuler et ne juge pas ».

Elle précise que l'accompagnateur

- n'est pas un évaluateur : seul le jury évalue, le rôle de l'accompagnateur est pédagogique ;
- n'est pas un instructeur : il guide le candidat, mais dans son cheminement propre et non selon une démarche prédéterminée ;
- n'est pas un traducteur (ou un rédacteur) : c'est le candidat seul qui rédige son dossier, l'accompagnateur ne tient pas la plume, mais l'aide à formaliser l'expérience vécue.

Elle distingue différents acteurs ou rôles dans l'accompagnement, à travers une typologie dont nous nous inspirons :

- le conseiller VAE, proposé par l'université (souvent le service de formation continue), qui indique les procédures à suivre et aide le candidat dans les phases 1 (information-conseil-orientation) et 2 (recevabilité),
- l'accompagnateur méthodologique, interne ou non à l'université, qui organise et facilite la formalisation des acquis de l'expérience (phase 3) et la préparation de l'entretien avec le jury (phase 4 et 5 éventuelle),
- l'expert du diplôme, responsable pédagogique ou enseignant dans le cadre de ce diplôme, qui explicite les attendus du diplôme et peut jouer un rôle d'accompagnateur-tuteur sur le contenu en ce qui concerne le lien avec ce diplôme dans le dossier transmis au jury,
- l'expert professionnel, personne-ressource éventuelle susceptible d'aider le candidat à la reconstitution et à la reconnaissance des acquis de son expérience ainsi qu'à la constitution et au

rassemblement de preuves.

Tous ces rôles n'existent pas toujours, ou ne sont pas tenus par des interlocuteurs différents. Ce qui laisse la place à des scénarios divers, en fonction des contextes, des besoins, des contraintes des opportunités. Dans la recherche au cas par cas de la meilleure configuration ou de l'optimisation de l'existant, les services de formation continue et les responsables de la VAE au sein des universités ont matière à exercer leurs talents d'ingénierie et d'animation de réseaux.

De même pour le choix ou la combinaison des diverses modalités de l'accompagnement. Il peut se faire :

- par entretiens individuels, la modalité de base, qui personnalise la relation d'aide ;
- par réunions, travaux de groupe ou ateliers, qui permettent d'aller plus vite, mais aussi de briser l'isolement des candidats, qui peuvent apprendre beaucoup les uns des autres, et en premier lieu rassurer et à partager, aussi bien leurs inquiétudes, leurs interrogations que leurs façons de faire et leurs techniques personnelles ;
- ou enfin en travaillant à distance (plate-forme dédiée, téléphone, courriel...) pour faire circuler les documents et les idées en économisant les déplacements.

La charte des services de l'État pour l'accompagnement des candidats à la certification professionnelle par la voie de la VAE (9) propose 5 étapes principales, à décliner de façon adaptée selon les contextes :

- une réflexion approfondie permettant de resituer la demande de certification dans le projet professionnel et personnel ;
- un retour sur le parcours : inventaire des expériences professionnelles et bénévoles et choix avec l'accompagnateur de celles qui sont les plus pertinentes par rapport au référentiel du diplôme visé ;
- un entretien d'analyse descriptive des activités : l'accompagnateur aide à décrire et expliciter le contexte des activités et procédures mises en œuvre ;
- une assistance à la description écrite des activités : l'accompagnateur aide à la présentation écrite des activités et à l'élaboration du dossier avec le degré de précision attendu par le jury ;
- une préparation de l'entretien avec le jury : l'accompagnateur expose le déroulement du jury et le type de questions susceptibles d'être posées et prépare à la présentation orale et au développement par le candidat de certains points de son expérience.

Comment décrire le travail ?



Université de Corse Pasquale Paoli, Corté

Quelle méthode pour concevoir et à rédiger le dossier de validation, quels que soient la discipline et le domaine du diplôme.

Le tableau qui suit décrit la méthodologie conçue et diffusée à l'université de Corse Pasquale Paoli. À titre d'exemple, puisque selon nous chaque université gagne à construire sa méthodologie propre, en lien avec les principaux acteurs engagés en son sein dans la VAE, en fonction de sa politique et de son contexte.

Les 5 temps d'un accompagnement VAE

On peut noter que cet accompagnement correspond classiquement aux phases 3 et 4 du parcours VAE (élaboration du dossier de validation et préparation de l'entretien avec le jury). Les phases 1 et 2 ont pu bénéficier, en fonction des cas et des besoins, de l'appui du service

formation continue de l'université.

Les temps de l'accompagnement	Éléments de contenu (indicatif, non exhaustif)
1. Présentation et préparation globales de la démarche	<ul style="list-style-type: none"> - Information, réflexion et justification du choix de la VAE - Recevabilité : obtention ou vérification - Organisation du projet VAE : modalités de travail et d'accompagnement, étapes et calendrier
2. Choix du sujet (ou de la façon de présenter son expérience et les acquis de celle-ci)	<ul style="list-style-type: none"> - Recherche de la convergence optimale entre les objectifs du candidat (projet professionnel et personnel), les objectifs de l'université (exigences du diplôme) et les objectifs des professionnels (apport d'une valeur ajoutée professionnelle) - Ouverture de rubriques ou catégories de collecte d'informations utiles : parcours d'activité (CV, expériences, récits de vie...), situations et contextes typiques ou significatifs, méthodes (techniques, outils, usages...) pratiquées, analyses et propositions de progrès, acquis (théoriques, pratiques, en termes de compétences ou de leçons tirées), bibliographie...
3. Préparation du plan détaillé	<ul style="list-style-type: none"> - Concevoir un plan personnalisé et pertinent à partir d'un schéma de base - Éviter les défauts courants de rédaction : plagiat ou « copier/coller », jargon, orthographe et grammaire, non-respect des normes (bibliographie, annexes...)
4. Rédaction du dossier de validation de l'expérience	<ul style="list-style-type: none"> - L'introduction et la présentation du projet VAE - Décrire les pratiques et les situations-problèmes significatifs - Apporter un regard théorique et/ou méthodologique - Analyser et proposer - La conclusion (synthèse)
5 Préparation de l'entretien avec le jury	<ul style="list-style-type: none"> - Présenter oralement son travail - Concevoir et utiliser un diaporama - Se préparer aux questions ou réactions du jury et savoir les prendre en compte

On peut compléter tout ce canevas envisagé en intégrant les notions essentielles de la charte des services de l'État pour l'accompagnement, et les compléter par des exigences de confrontation des pratiques du candidat avec des concepts, des théories ou des méthodes qui ouvrent sur des analyses critiques ou évaluatives, et d'autres façons de faire. C'est en cela qu'il s'agit bien de la VAE à l'université : à travers ses lectures et le recul ou les réflexions distanciées qu'elles induisent, le candidat élargit son champ de vision et prend conscience de son expérience en la formalisant et en en dégageant les acquis, pratiques et théoriques.

Dans le cadre de cette démarche, plusieurs techniques ou outils pourront être proposés au candidat et utilisés par lui. Nous en évoquerons trois : l'entretien d'explicitation, le récit d'expérience et la résolution de problèmes.

L'entretien d'explicitation de Pierre Vermersch (10), est le plus répandu, pour traduire en mots vécus de l'expérience, avec ses consignes praticables par l'accompagnateur ou par le candidat :

- raconter une séance ou une journée de travail en restant neutre, factuel, sans jugement ni critique,
- dire « je », parler du travail réel (ce que l'on fait) et non du travail prescrit (ce qu'il convient de faire),
- envisager l'activité sous tous ses aspects (qui fait quoi, quand, où, comment, pourquoi).

La technique du « récit d'expérience » fournit un guide des points à aborder pour analyser et raconter une situation vécue : cadre (lieu, date, contexte), situation-problème ou objectif, ressources disponibles, actions mises en œuvre, résultats ou effets, difficultés ou obstacles rencontrés, acquis (compétences, leçons tirées...).

La méthode de résolution de problèmes est utile pour analyser une situation et rechercher des améliorations ou des solutions. Elle apprend à respecter différentes étapes d'une démarche

raisonnement structuré :

- la formulation du problème (et des objectifs),
- l'analyse de la situation (les faits, les forces et les faiblesses du fonctionnement existant, les causes, le système d'acteurs et leurs enjeux),
- la recherche créative de solutions et d'idées d'amélioration,
- la décision et l'organisation de l'action,
- le suivi des résultats et la régulation.

À chaque étape de la résolution de problèmes, différentes techniques sont disponibles, que nous ne détaillerons pas ici.

Bien sûr, la méthodologie seule ne fait pas l'accompagnement, qui reste avant tout une relation. La méthodologie, c'est-à-dire une démarche instrumentée, n'est pas une fin en soi, et demeure un moyen, de même qu'aucun outil n'est indispensable et ne saurait être obligatoire. Mais, pour la VAE comme en matière d'éducation, d'organisation ou de gestion, une méthodologie peut servir à plusieurs choses :

- à faire des diagnostics : évaluer l'état des pratiques existantes, individuelles et collectives,
- à agir : envisager les actions à mener, être plus efficace,
- à se former ou à former autrui,
- à développer un langage commun, une culture partagée.

Créer, développer, faire vivre et évoluer une méthodologie de l'accompagnement VAE au sein d'une université peut ainsi contribuer au progrès de l'accompagnement et de la VAE, à travers ces quatre

fonctions, évaluative, opératoire, formative et culturelle (11) de la méthodologie.

Pour aller plus loin

- 1) Danielle Kaisergruber, *Formation : le culte du diplôme*, Nouvelles éditions de l'Aube, 2012.
- 2) Jean Raymond Masson, « [Validation des acquis de l'expérience : des progrès en Europe](#) », *Metis*, août 2015.
- 3) Renaud Damesin, Jacky Fayolle, Nicolas Fleury, Mathieu Malaquin, Nicolas Rode, *Challenges, actors and practices of non-formal and informal learning and its validation in Europe*, European Training Union Institute (ETUI), 2014 (en ligne).
- 4) IGAS/IGAENR, Xavier Chastel, Isabelle Menant, Patrick Le Pivert, Philippe Santana, Philippe Sultan, *Evaluation de la politique publique de validation des acquis de l'expérience*, octobre 2016 (en ligne).
- 5) Sandrine Prost-Dambelé, « Validation des acquis de l'expérience dans les établissements d'enseignement supérieur : un dispositif qui s'essouffle », *Note d'information n°17.31*, MENESR-DEPP décembre 2017.
- 6) *Ibid.*
- 7) Nathalie Havet, « Le rôle de l'accompagnement dans la réussite des parcours de validation des acquis de l'expérience », *Formation emploi*, 125, janvier-mars 2014.
- 8) Isabelle Cherqui-Houot, « Guide de l'accompagnateur, Valider les acquis de l'expérience », document distribué lors de la formation *Accompagnement VAE et ingénierie de parcours dans le cadre de la formation tout au long de la vie*, FCU La formation continue à l'université, 1er et 2 juin 2017.
- 9) *Charte des services de l'Etat pour l'accompagnement des candidats à la certification professionnelle par la voie de la validation des acquis de l'expérience*, www.vae.gouv.fr
- 10) Pierre Vermersch, *L'entretien d'explicitation*, ESF, 2004.
- 11) Les quatre fonctions de la méthodologie sont inspirées par Patrick Gilbert, *L'instrumentation de gestion*, Economica, 1998.

A propos de cet article

Auteur(s) : Cécile Riolacci et Jean Simonet

: VAE, accompagnement, expérience, diplômés, certification, université de Corse Pasquale Paoli, université, éducation, pratiques, gestion, ETUI, méthodologie, Cécile Riolacci, Jean Simonet

www.metiseurope.eu