

HCERES

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

Formations et diplômes

Rapport d'évaluation
Formation conduisant à un diplôme
conférant le grade de master

Diplôme national supérieur
d'expression plastique (DNSEP)
option design

- Haute école des arts du Rhin (Strasbourg – Mulhouse)

Campagne d'évaluation 2014-2015 (Vague A)

HCERES

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

Formations et diplômes

Pour le HCERES,¹

Didier Houssin, 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 2014-2015

Présentation de l'établissement

L'acronyme à consonance anglophone de la Haute école des arts du Rhin - HEAR - signale d'emblée une double ambition : rayonner à l'échelle internationale et « écouter », comprendre, ce qu'on imagine être les évolutions de l'art mais aussi de la société. Établissement d'enseignement supérieur en art, la dénomination « Haute école » laisse entendre également l'importance de l'enracinement territorial transfrontalier avec la Suisse voisine et tout particulièrement avec l'Allemagne dont le modèle de Kunsthochschulen est implicitement présent, sans être pour autant un modèle absolu. L'histoire locale des formations artistiques et artisanales depuis la fin du XIX^{ème} siècle, tant à Strasbourg et son ancienne école supérieure des arts décoratifs (ESADS) qu'à Mulhouse et ses ateliers, a été marquée par les aléas historiques, culturels, industriels et politiques entre allemands et français.

Héritière de cette longue histoire, la HEAR est une jeune institution, constituée en établissement public de coopération culturelle (EPCC), née en 2011 de la fusion de l'ESADS, de l'École supérieure d'art de Mulhouse (« Le Quai ») et des enseignements supérieurs en musique du conservatoire à rayonnement régional de Strasbourg. L'international, la recherche et la professionnalisation sont mentionnés dès sa fondation comme des axes majeurs. Cette construction n'est pas seulement administrative, elle participe d'un aménagement territorial plus large visant à faire du Nord-Est une grande région européenne dans laquelle la création joue un rôle structurant. Les partenariats et collaborations régulières avec les universités, instituts et entreprises de part et d'autre des frontières sont à la fois les outils et les effets de cette dynamique territoriale.

Près de 800 étudiants font de cet établissement le plus important de sa région dans son domaine. Les formations couvrent les arts visuels et la musique avec une multiplicité de formations et de diplômes en arts plastiques, musique, art contemporain, communication visuelle et design. Réparti sur trois sites à Mulhouse et Strasbourg, la HEAR est donc pluridisciplinaire. Cette multiplicité de lieux et de cultures pédagogiques donne la mesure de l'effort que les équipes pédagogiques et administratives ont dû fournir pour faire exister cet ensemble riche mais disparate comme une seule école cohérente et lisible dans son schéma général.

Si la musique possède, à la fin de cette première phase de fusion, une formation pédagogique distincte, trois grandes options fédèrent les formations dans le champ des arts visuels : *art*, *communication* et *design*. Chacune de ces trois options conduit à des formations spécialisées dites « mentions ». L'option *art* propose un diplôme général *art* et un diplôme avec mention *art-objet*. L'option *communication* propose trois diplômes avec mention : *communication*, mention *communication graphique*, *communication* mention *illustration*, *communication* mention *didactique visuelle*. L'option *design* propose un diplôme général *design* et trois diplômes avec mention : *design* mention *graphique*, *design* mention *textile*, *design* mention *scénographie*. Après une 1^{ère} année propédeutique, les étudiants s'orientent vers l'une de ces formations pour obtenir à l'issue du 1^{er} cycle (six semestres) le diplôme national d'arts plastiques (DNAP), puis le diplôme délivré à l'issue du 2^{ème} cycle (quatre semestres), le diplôme national supérieur d'expression plastique (DNSEP).

Outre la formation initiale, l'école propose en fin de cursus de 2^{ème} cycle une formation permettant de se préparer à répondre à des projets d'intervention dans l'espace public (CFPI, Centre de formation des plasticiens intervenants).

Périmètre de la formation

Site(s) (lieux où la formation est dispensée, y compris pour les diplômes délocalisés) : Les parcours *design* et *design scénographique* du DNSEP sont dispensés à Strasbourg, les parcours *design textile* et *design graphique* du DNSEP sont dispensés à Mulhouse.

Délocalisation(s) : /

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

Présentation du diplôme

Le DNSEP option *design* comporte quatre mentions : *design*, *scénographie*, *graphique* et *textile* définissant chacune un parcours de formation singulier.

Les parcours *textile* et *scénographie* sont très marqués dans leur projet, leur particularité et leur inscription culturelle : la mention *design textile* (Mulhouse) s'appuie sur un patrimoine industriel local riche, la mention *design scénographie* (Strasbourg) développe le secteur de la scène, de l'espace public au musée et est fortement articulée autour de son thème de recherche Play/Urban, en lien avec les institutions de création et de diffusion de la ville. Les formations en *design* (Strasbourg) et en *design graphique* (Mulhouse) sont quant à elles plus généralistes.

Synthèse de l'évaluation

Appréciation globale :

- Objectifs de la formation et modalités pédagogiques

L'option *design* du DNSEP offre une formation de créateur contemporain qui s'articule autour du projet de l'étudiant. Pour ce faire, les différents parcours (*design*, *scénographie*, *graphique* et *textile*) s'appuient à la fois sur des pratiques pédagogiques distinctes et sur des approches complémentaires du design permettant ainsi des transversalités et valorisant des créateurs polyvalents. Ces designers interviennent dans le champ domestique, design objet ou espace, ou dans l'espace public en questionnant des productions uniques ou avec des contraintes industrielles.

La formation est constituée d'un tronc commun, avec une spécialisation au semestre 9 qui allie les pratiques artistiques et professionnelles. Elle affirme l'articulation entre la pratique et la recherche par la rédaction d'un mémoire en lien direct avec le projet plastique. Certains étudiants émettent le souhait de suivre le 2^{ème} cycle en 3 ans afin de bénéficier d'expériences professionnelles lors des stages ou encore de poursuivre leurs études après l'obtention de leur diplôme dans l'objectif de renforcer leur compétence, notamment leurs connaissances théoriques.

Les compétences techniques sont mutualisées par l'acquisition de la maîtrise des outils technologiques. A Strasbourg, La Chaufferie, espace d'exposition, est régulièrement investi par les étudiants afin de tester des conditions d'accrochages professionnels.

L'organisation des enseignements est en cohérence avec ce qui est attendu en 2^{ème} cycle d'enseignement supérieur. Les contenus pédagogiques sont clairement exprimés dans le livret de l'étudiant et permettent une bonne compréhension de chaque option et de leur modalité d'évaluation. Il n'est pas précisé comment l'école accueille les étudiants ayant des contraintes spécifiques.

La dimension professionnalisante de la formation est très satisfaisante. Les stages sont d'une durée de 3 à 6 mois au 2nd semestre de la 4^{ème} année, ils sont validés par les enseignants puis évalués au retour des étudiants. Pour beaucoup, ils sont tournés vers l'étranger, ce qui témoigne de la volonté de l'école de se positionner à l'international. Les nombreux partenariats avec les institutions culturelles permettent aux étudiants d'intégrer de véritables contextes professionnels. En outre, un cycle d'environnement professionnel est proposé aux étudiants afin de les initier aux enjeux juridiques et économiques des activités plastiques. D'une manière plus spécifique, un atelier de conseil sur mesure permet d'accompagner les étudiants dans un début d'activité (rédaction d'une première facture, budget spécifique, etc.). Ce forum d'information sera obligatoire à compter de la rentrée 2014.

Le mémoire de recherche est encadré par un tuteur choisi par l'étudiant parmi les enseignants identifiés au sein des formations et soutenus par deux designers. Les étudiants sont également sollicités pour contacter des personnalités extérieures compétentes dans le champ questionné qui pourront apporter un regard plus spécialisé. Il faut souligner que la ville de Strasbourg récompense le meilleur mémoire en décernant le prix Pflimlin.

L'entrée en 2^{ème} cycle donne lieu à un recrutement sélectif, y compris pour les étudiants déjà inscrits au sein de l'école. Pour cela, ils doivent fournir un document écrit relatant la mise en perspective du projet plastique, la délimitation du territoire de recherche et les projets éventuels de stages ou d'échange Erasmus. Ce document est complété d'un book permettant d'évaluer les compétences acquises du candidat. Après l'étude des dossiers, les étudiants retenus présentent leur dossier devant une commission d'équivalence constituée de 2 enseignants. Actuellement, la part d'entrants extérieurs est importante (en 2013-2014, en moyenne 25% des effectifs pour les 4 mentions et 45% pour la mention *design graphique*). Elle permet une irrigation différente de profils d'étudiants mais

fréquemment les nouveaux entrants ont davantage de difficultés à s'adapter aux attentes de la formation et choisissent de l'effectuer en 3 ans. Il n'existe pas de proposition de mise à niveau, alors qu'un tel dispositif pourrait favoriser l'intégration d'étudiants extérieurs.

- Positionnement de la formation dans l'environnement scientifique et socio-économico-culturel

La HEAR présente deux pôles fortement identifiés dans le paysage régional et national : le design textile, directement lié au patrimoine culturel de la ville de Mulhouse, et la scénographie dont le projet est extrêmement bien articulé avec les diverses institutions culturelles de la ville de Strasbourg. La HEAR envisage de rattacher prochainement cette mention à l'option *art* du DNSEP afin d'en accroître la lisibilité.

La formation en *scénographie*, en étant inscrite dans une école d'art, se démarque par une pluralité d'approches, ce qui la distingue nettement de celle dispensée par le Théâtre national de Strasbourg davantage liée au champ du spectacle vivant. Elle fait partie du réseau des 5 formations de référence au plan national avec l'Ecole nationale supérieure des arts et techniques du théâtre de Lyon, l'Ecole du théâtre national de Strasbourg, l'Ecole nationale supérieure des arts décoratifs (ENSAD) de Paris et l'Ecole nationale supérieure d'architecture de Nantes. Pour le *design textile*, il n'existe pas de formation comparable dans le Grand Est. Les formations équivalentes de niveau master sont à Paris, à l'ENSAD et à l'Ecole nationale supérieure de création industrielle (ENSCI).

Pour la prochaine période d'évaluation, l'école souhaite structurer un pôle design unique au plan géographique dans l'objectif d'avoir un positionnement plus identifié au niveau régional et national. Cette orientation présente un réel intérêt.

La recherche est irriguée par des personnalités extérieures reconnues dans le domaine du design. Il est envisagé de renforcer les relations avec les universités de Strasbourg et de Haute-Alsace. Cette initiative est à poursuivre. Le parcours *scénographie*, avec son projet Play/Urban, invite de nombreux chercheurs nationaux et internationaux. Des collaborations existent avec le laboratoire AMUP (Architecture Morphologie/Morphogenèse Urbaine et Projet) et 2 de ses chercheurs, un anthropologue et un sociologue. De plus en 2011, la HEAR a activement participé au colloque « Qu'est-ce que la Scénographie ? », organisé par l'ENSAD. Il serait important que les autres mentions (*graphique* et *textile*) entreprennent des démarches similaires.

De nombreux partenariats avec le milieu professionnel sont en place. En *design* avec le Centre international d'art verrier, les Compagnons du devoir, le centre culturel italien de Strasbourg, les Designer's Days, le VIA (valorisation de l'innovation dans l'ameublement) des écoles de design, l'entreprise Sati à Strasbourg, le Festival des Eurockéennes de Belfort ; en design graphique, avec le Festival du mois du graphisme à Echirrolles, l'Opération Tulipes à Cœur à Mulhouse, Journaliste d'un jour, le Journal L'Alsace et les Journées de L'Architecture à Mulhouse ainsi que le musée des beaux-arts de Mulhouse, le Parc de Wesserling, la Chambre de Strasbourg, le musée d'impression sur étoffes de Mulhouse et le musée du papier peint de Rixheim. Ces 2 derniers musées sont également associés à la formation en *design textile* qui a en outre développé des collaborations avec les entreprises DMC en France et Baumann Création en Suisse. En *scénographie*, les partenariats concernent particulièrement les théâtres : Le Maillon, Pôle Sud, les TAPS, le TJP (centre européen de création artistique pour les arts de la marionnette) mais aussi les musées de Strasbourg, le CEAAC (Centre européen d'actions artistiques contemporaines) et le FRAC Alsace (Fonds régional d'art contemporain). Ces diverses institutions proposent des missions aux jeunes diplômés. Cette politique, précise et détaillée, permet aux étudiants d'être confrontés aux réalités économiques et sociales et leur donne véritablement les moyens d'acquérir davantage d'autonomie dans leur démarche professionnelle.

De par sa situation géographique, la HEAR développe des projets internationaux : avec les écoles d'arts de Karlsruhe et Bâle, avec l'université de Strasbourg pour la section *design* dans le cadre du projet Unterreg Design Rhin Supérieur autour de conférences et workshops. Le parcours *scénographie* a développé un partenariat fort avec la WITS school of arts de Johannesburg pour leur projet de recherche Play/Urban et l'atelier de scénographie de La Cambre (Bruxelles) que ce soit en résidence ou en accueillant des intervenants. L'école étend également son réseau de partenariat avec l'Amérique du nord, l'Amérique latine et l'Asie. Actuellement elle accueille 7% d'étudiants étrangers et souhaite augmenter ce taux en recrutant par le biais de Campus art. Enfin, les étudiants de la HEAR privilégient leur déplacement à l'étranger pour la réalisation de leurs stages, dans les pays suivants :

- Brésil, Japon, Pays-Bas, Etats-Unis, Suisse en *design*
- Canada, Pays-Bas, Danemark et Suède en design *textile*
- Espagne, Inde, Allemagne, Belgique et Royaume-Uni en *scénographie*.

La stratégie à l'international de l'école repose sur une diversité d'actions, riches et clairement identifiées, ce qui permet une reconnaissance des formations au-delà du territoire national.

- Insertion professionnelle et poursuite d'études

Entre la 4^{ème} année et la 5^{ème} année, il est constaté soit une réduction soit une augmentation d'effectif, ce qui s'explique par le fait que certains étudiants souhaitent prolonger leur stage ou bien poursuivre leur mobilité internationale ou encore demandent un temps supplémentaire pour développer leur projet professionnel. A cela s'ajoute, le cas d'étudiants entrants en 4^{ème} année qui peinent à s'inscrire dans la pédagogie de l'école. Aussi, la HEAR envisage de les intégrer en 1^{er} cycle d'enseignement supérieur (2^{ème} ou 3^{ème} année) afin de leur permettre de mieux appréhender la progressivité des enseignements. Il faut cependant être vigilant concernant une entrée en 3^{ème} année, la rapidité du développement des projets de cette année est exigeante et ne faciliterait pas automatiquement leur intégration dans le cursus d'études.

Les parcours accueillent peu d'étudiants : pour l'année 2013-2014, 10 en *design*, 4 en *design graphique*, 5 en *design textile*, 7 en *scénographie*. Le taux de réussite au diplôme est très satisfaisant pour les quatre mentions (proche de 90%). On constate des écarts entre les mentions : la *scénographie* est la seule discipline à présenter 100% de réussite au diplôme, le *design graphique* présente un taux de réussite de 75%, mais au vu du peu d'étudiant, si un seul étudiant échoue, le taux de réussite bascule très fortement.

Le suivi du devenir des diplômés est fragile, le taux de réponse aux enquêtes est relativement faible (40%). Les sondages effectués auprès des anciens diplômés en 2009 font remonter les informations suivantes : sur un peu moins de la moitié des étudiants ayant répondu aux questionnaires, 91% sont en activité en tant que designer indépendant ou chef d'entreprise et 9% sont salariés. Cela est en cohérence avec la pédagogie de l'école qui forme des designers créateurs. On note que certains stages en milieu professionnel débouchent sur une offre d'emploi. Bien qu'en majorité insérés professionnellement, 18% des diplômés ont poursuivi leurs études, notamment en post diplôme en art ou bien en suivant la formation (CFPI) visant l'acquisition des compétences nécessaires à l'intervention dans l'espace public.

- Pilotage de la formation

L'équipe pédagogique est constituée de professionnels reconnus et propose une vision large des pratiques. Toutefois des renforts seraient bienvenus au niveau de l'enseignement théorique et technique pour les mentions *design* et *design textile*. De même, pour la mention *scénographie*, des enseignements spécifiques tels que ceux relatifs à la lumière, à la construction et aux normes de sécurité mériteraient d'être développés.

Le pilotage de la formation est pleinement assuré. Les designers-enseignants échangent constamment sur la pédagogie et la recherche par le biais de rencontres prenant diverses formes et diverses temporalités dans l'année. Ainsi des délibérations sur les orientations pédagogiques sont régulièrement à l'ordre du jour du conseil d'administration. Les représentants de chaque mention et des personnalités extérieures débattent du projet pédagogique lors du conseil artistique et scientifique. Le conseil pédagogique réunit les acteurs des trois sites, 1 à 2 fois par an, afin d'évaluer les pratiques pédagogiques. De plus, des commissions pédagogiques sont instaurées entre la direction et les élèves tous les mois.

Les étudiants sont associés à l'évaluation des enseignements. Leurs délégués participent à l'élaboration du questionnaire qui interroge notamment sur l'organisation et l'articulation des enseignements entre eux et sur la porosité avec le monde de la création. Les étudiants sont satisfaits de leur formation, même s'il reste quelques points à corriger comme le manque d'informations et la faible part consacrée aux compétences linguistiques. Les anciens étudiants ont déploré le peu d'enseignements portant sur les aspects financiers et statutaires de l'activité artistique et le manque de stages en milieu professionnel. Ces derniers points ont fait l'objet d'améliorations pertinentes.

L'ensemble de ce dispositif témoigne de la volonté de l'école de réfléchir à l'évolution de la formation et d'y apporter, en tant que de besoin, les ajustements nécessaires.

Points forts :

- Acquisition de compétences spécifiques variées et ouvertes ainsi que de compétences transversales.
- Bonne inscription dans le monde professionnel, au niveau des partenariats et de la richesse des parcours des intervenants.
- Positionnement lisible dans l'environnement scientifique et socio-économico-culturel
- Acquisition d'une réelle autonomie de l'étudiant durant le cursus.
- Attractivité importante des parcours en *design textile* et *design scénographie*.

- Qualité du projet de recherche en *design scénographie*.
- Qualité du positionnement à l'international par le développement de projets avec d'autres écoles et par la réalisation des stages à l'étranger.
- Lisibilité de l'option *design* du DNSEP dans l'offre de formation globale de l'école et qualité du suivi de la formation.

Points faibles :

- Absence de supplément au diplôme.
- Pour les mentions autres que la *scénographie*, lien à la recherche insuffisamment construit.
- Manque d'enseignements théoriques et techniques pour les mentions *design* et *design textile*, manque d'enseignements spécifiques (lumière, construction et normes de sécurité) pour la mention *scénographie*.
- Pour le *design graphique*, l'inscription internationale et l'adossement à la recherche restent insuffisants.

Recommandations pour l'établissement :

La formation est de qualité. Sa présentation est rigoureuse et sincère. Dans l'optique de développer une option *design* unique, il est important de mettre en place les évolutions préconisées, notamment en énonçant précisément le projet global de cette nouvelle option et en développant les collaborations avec la recherche telles qu'envisagées par l'école. Dans ce cadre, une réflexion sur l'articulation et la porosité entre les diverses disciplines devrait être menée.

Par ailleurs, il serait bienvenu d'accroître le dispositif de suivi des diplômés, une plus grande régularité des enquêtes permettrait vraisemblablement de recueillir un nombre plus élevé de réponses.

Observations de l'établissement

**HCERES**20 rue Vivienne
75002 Paris

Objet : réponse rapport HCERES Design

Strasbourg, le mardi 9 juin 2015

Madame, Monsieur

Avant de répondre directement à certaines questions et remarques fournies par le rapport, il est important de souligner que l'analyse qui a été produite par les experts et les agents du HCERES constitue à la fois un document de référence, une lecture extérieure et un encouragement à poursuivre la mission, l'école cherchant constamment à garantir la qualité de son offre de formation.

La Haute école des arts du Rhin entreprend un chantier important de reconfiguration de l'option Design, notamment à l'aune des faiblesses que le rapport a pu souligner. Il s'agit, en réunissant l'offre de formation en design sur le site de Mulhouse de concentrer les efforts humains et matériels pour reformuler l'offre en master, en complémentarité avec les établissements de la nouvelle grande région et les grands établissements voisins suisses et allemands.

S'étalant sur près de trois ans, la refonte intégrera spécialement la formation linguistique et le positionnement géographique de la HEAR pour accentuer sa dimension internationale. Le chantier a d'ores et déjà commencé par la base de la formation, en fondant à la rentrée 2015/2016 une nouvelle année 2 en design sur le site d'arts plastiques de Mulhouse. L'année 2015/2016 permettra à l'équipe d'enseignants de construire et de poser le projet global et spécialement son positionnement. La réunion de trois parcours (graphique, textile, produit) permettra tout à la fois de valoriser le meilleur de chacun et de souligner les spécificités.

Concernant la recherche, l'introduction de nouveaux enseignements théoriques en 2014/2015 a permis de renforcer un de ses volets. La construction du nouveau master dans l'année à venir va clairement s'emparer de la place de la recherche en son sein et notamment au travers de liens avec d'autres établissements d'enseignement supérieur.

L'année 2014/2015 a vu la HEAR devenir membre du réseau Alsace Tech des grandes écoles d'Alsace réunissant les écoles d'ingénieurs mais également d'architecture (sous tutelle du ministère de la culture). C'est dans ce cadre qu'elle offrira dès la rentrée 2015/2016 des formations en plasturgie et génie mécanique sur le site de Strasbourg en lien avec l'Institut national des sciences appliquées de Strasbourg. Ce partenariat comblera une part du déficit d'enseignements techniques pointé par le rapport. De plus, le recrutement dès la rentrée 2015/2016 d'un assistant en design textile viendra élargir le spectre des techniques abordées par les étudiants.



La HEAR élabore en 2015 une convention cadre avec les universités de Strasbourg et de Mulhouse intégrant notamment les partages d'enseignements en design. L'année 2014/2015 a ainsi vu s'élargir l'offre d'enseignement en histoire du design sur le site de Mulhouse avec la complicité d'une maîtresse de conférences de Mulhouse, spécialisée en histoire de l'industrie textile.

La création du réseau Design Rhin Supérieur en 2015 réunissant les professionnels du design dans la région Alsace et auquel la HEAR a contribué élargit la dimension professionnelle à laquelle la HEAR souhaite préparer ses diplômés.

Enfin, à l'instar de toutes les formations de l'école, le parcours en design mettra en œuvre au cours de l'année 2015/2016 le supplément au diplôme, outil indispensable à la reconnaissance plus précise de ses enseignements et des compétences transmises.

Concernant la mobilité internationale des étudiants en design graphique, l'école souhaite compléter la liste des destinations visées : Nouvelle-Calédonie, Belgique, Suisse, Iran, Suède, Pays-Bas, Liban.

Concernant le parcours en scénographie, les remarques formulées dans le rapport ont trouvé un début de réponse dès la rentrée 2014/2015 avec le recrutement d'un moniteur dédié à l'accompagnement de la régie de plateau. Cette personne a d'ailleurs suivi une formation en électricité financée par l'établissement afin de proposer un accompagnement plus adapté aux étudiants.

Concernant le suivi des étudiants, un plan d'action est en cours d'élaboration impliquant l'ensemble des services de scolarité des deux sites.

- L'adoption d'un nouveau logiciel de gestion des formations permettra d'impliquer les agents dans un meilleur suivi des anciens diplômés.
- Par ailleurs, l'expérience de l'enquête de l'été 2014 a démontré que sa reconduction était engagée pour les années suivantes, avec notamment l'implication des étudiants.
- Enfin, l'école porte le projet de la création d'une association non pas d' alumni mais d'amis qui inclura tout à la fois les anciens diplômés et les partenaires proches de l'établissement. Cet outil devrait voir le jour avant la fin de l'année 2015.
- Depuis 2013, l'école adresse aux anciens diplômés qui en manifestent le souhait, une lettre électronique répertoriant les bourses, appels à concours ou projets d'expositions régionaux et internationaux.
- Depuis 2014, le dispositif d'aide à projet étudiant a été élargi aux anciens diplômés jusqu'à trois années après leur diplôme leur permettant de bénéficier d'un soutien financier (400-1500 euros) pour un projet professionnalisant hors les murs.

En espérant que ces précisions pourront justement compléter le travail d'analyse présenté dans le rapport, recevez, Madame, Monsieur, l'expression de mes cordiales salutations.


David Cascaro
Directeur