

# LE PROJET ASSESS4SUCCESS



TROIS ANS D'ACCOMPAGNEMENTS ET DE RÉFLEXIONS  
PRAGMATIQUES



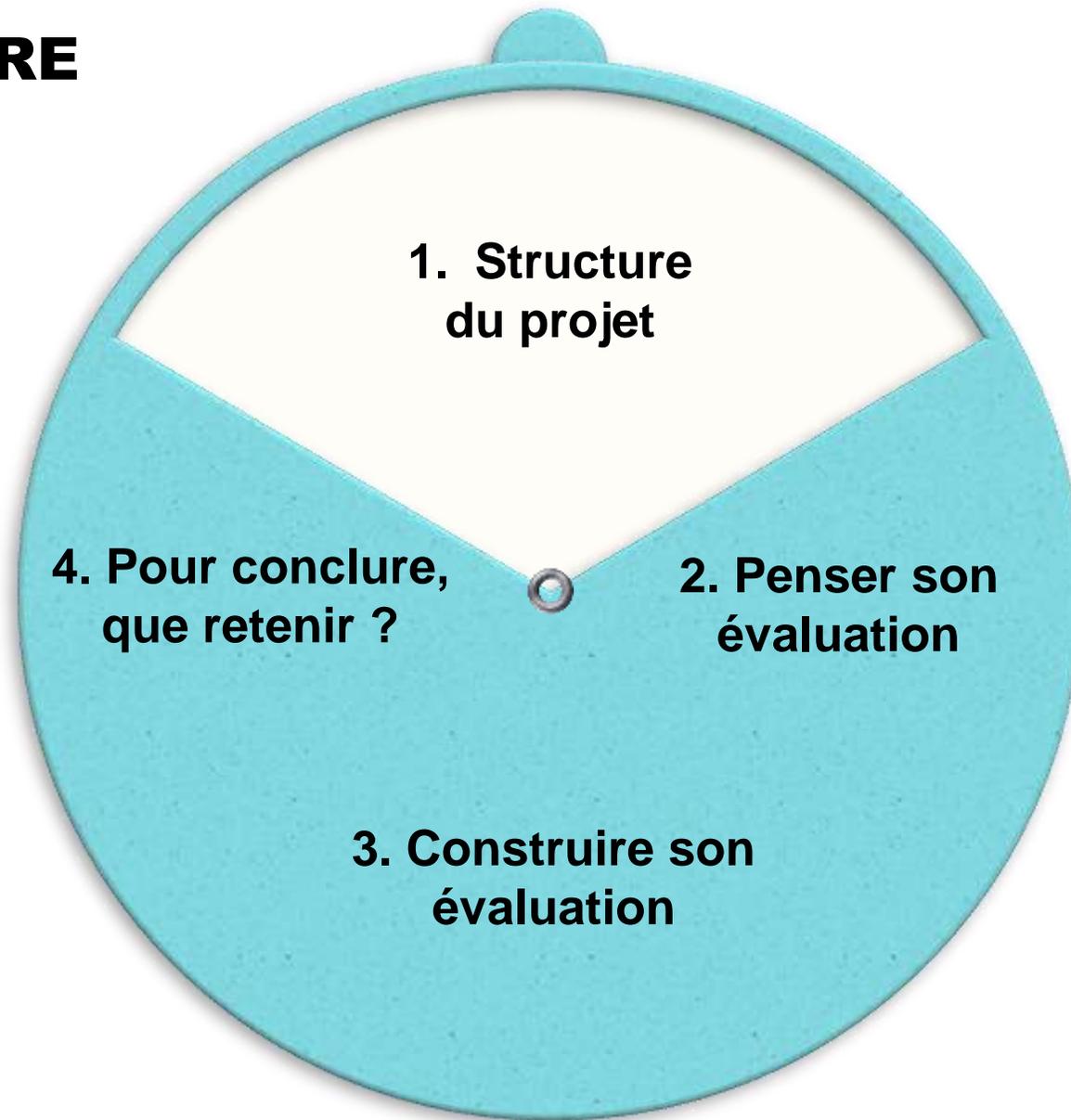
---

**MIKAËL DE CLERCQ**  
CHERCHEUR

L'ÉVALUATION AU SERVICE DE L'ACCOMPAGNEMENT À LA RÉUSSITE  
EPHEC/ LOUVAIN-LA-NEUVE/ 10 MARS 2023

---

# SOMMAIRE



ASSESS FOR

**SUCCESS**



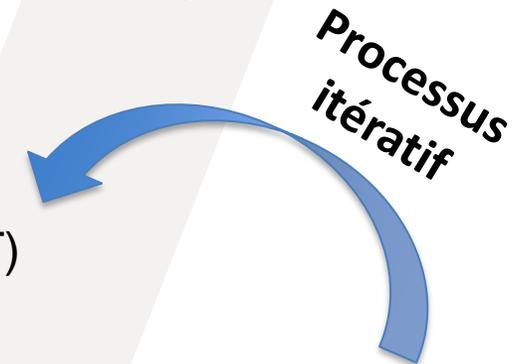
# 1. STRUCTURE DU PROJET

1. Objectifs du projet
2. Méthode de travail
3. Productions finales

## 1.1. OBJECTIFS

Une énergie importante est mise en place par les EES et le politique pour favoriser la réussite étudiante.

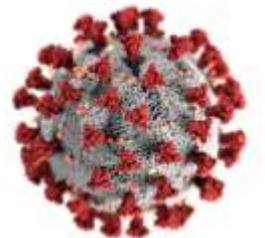
- » Mais, **une limite** peut être soulevée
  - » **Manque d'évaluation systématique et rigoureuse des pratiques** mises en place (De Clercq et al., 2016 ; Salmon et al., 2009 ; Stes et al., 2010)
  - » Il est à ce jour difficile de **comprendre et mesurer les effets** des actions d'accompagnement à la réussite avec précision.
- » Objectif du projet, **répondre à cette limite**
  1. **Renforcer et accompagner les initiatives d'évaluation** des pratiques (CT)
  2. **Construire une boîte à outils pratique** de soutien à la mise en place d'évaluations autonomes (MT)



## 1.2. MÉTHODE DE TRAVAIL

Comment faire pour renforcer et accompagner les initiatives d'évaluation de pratiques ?

- » Inviter à la collaboration par un **appel à manifestations d'intérêt**
  - » Passage dans les chambres et relais via la Commission d'Aide à la Réussite
  - » **Réception des demandes de 37 EES et + de 60 pratiques d'accompagnement**
  
- » **Répartition et planification** de la collaboration avec les 37 EES sur les trois années
  - » 4 temps de travail
    1. Rencontre pour déterminer la pratique à évaluer, l'objectif et la forme de l'évaluation
    2. Constitution des instruments de mesures et planification des évaluations
    3. Réalisation de l'évaluation
    4. Rédaction du bilan d'évaluation de la pratique
  
  - » Sur les 37 collaborations, 25 évaluations ont été menées à terme





heldb  
haute école  
lucía de brouckère

EPFC

Haute École  
Léonard  
de Vinci



UCLouvain ASSESS FOR  
SUCCESS

FUCaM MONS

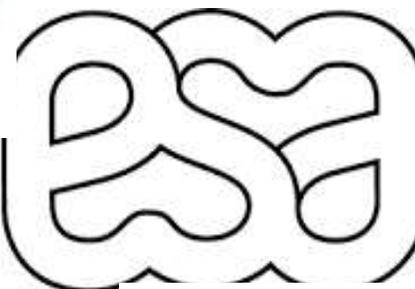
UNIVERSITÉ  
DE NAMUR

UMONS  
Université de Mons

UNIVERSITÉ  
SAINT-LOUIS  
BRUXELLES



LIÈGE  
université

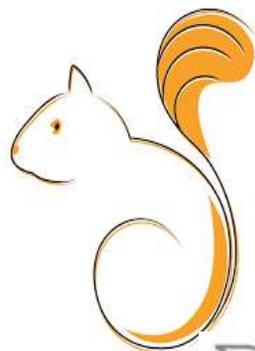


UCLouvain

BRUXELLES



Haute École  
Galilée



EPHEC

Haute Ecole Economique et Technique

B

UNIVERSITÉ  
LIBRE  
DE BRUXELLES



EAFC  
Jean MEUNIER

hel.be  
Haute Ecole Liège



HAUTE ÉCOLE  
CONDORCET

HE2B

HAUTE ÉCOLE  
BRUXELLES-BRABANT

hénalux  
HAUTE ÉCOLE DE  
NAMUR-LIÈGE-LUXEMBOURG



HE2B  
DEFRÉ

Francisco  
Ferrer

iepscfc-UCCL

INSTITUT PROVINCIAL D'ENSEIGNEMENT DE  
PROMOTION SOCIALE  
DE LIÈGE

# 1.2. MÉTHODE DE TRAVAIL

## Comment renforcer et accompagner les initiatives d'évaluation des pratiques ?

» En offrant des pistes de réflexion vulgarisées et un média de découverte

### » Les courriers de l'évaluation

#### » 5 numéros diffusés et 1 numéro de clôture

- **Numéro 1** : présentation du projet et des partenaires
- **Numéro 2** : les formes et visées des pratiques d'accompagnement
- **Numéro 3** : exploration de la notion de réussite dans l'enseignement supérieur
- **Numéro 4** : les formes et niveaux d'évaluation
- **Numéro 5** : le vécu des accompagnateurs et accompagnatrices de la réussite dans les EES
- **Numéro 6** : synthèse de la journée et présentation des outils du projet



## 1.2. MÉTHODE DE TRAVAIL

Comment construire **une boîte à outils** pratique de soutien à la mise en place d'évaluation autonome ?

- » Comprendre les défis à l'évaluation et comment y répondre
  - » **Analyse qualitative → 10 accompagnatrices / accompagnateurs de la réussite**
    - Diversité de genre/ de zone géographique / de forme d'EES
  - » **Défi structurel**
    - Temps et budget limité mais demandes croissantes
    - **+ d'énergie consacrée à l'évaluation = - d'énergie dans l'accompagnement**
  - » **Défi méthodologique**
    - Manque de guide pour construire une évaluation efficace
    - **Difficulté à mesurer finement les effets (mesures, publics, outils)**
  - » **Défi conceptuel**
    - Difficulté à expliciter les visées de la pratique et les bénéfices escomptés
    - **Comment aligner l'évaluation aux visées de la pratique?**

## 1.2. MÉTHODE DE TRAVAIL

Comment construire **une boîte à outils** pratique de soutien à la mise en place d'évaluation autonome ?

» **Défi conceptuel** : comment décrire avec précision ma pratique d'accompagnement ?

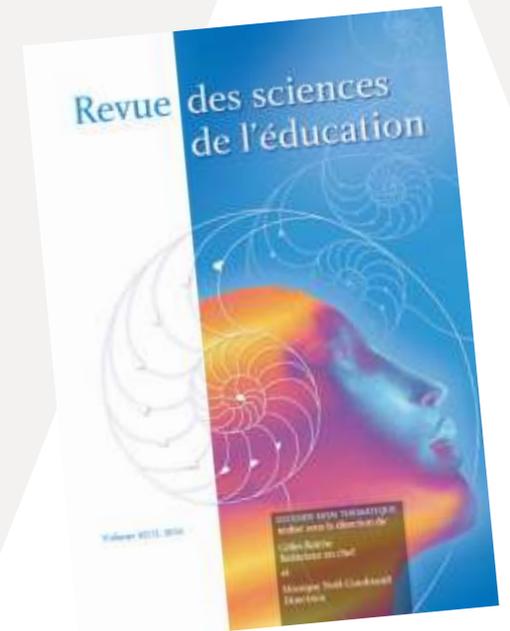
» Analyse systématique des 60 pratiques décrites de l'enquête initiale

» **Clarification conceptuelle sur les types de pratiques et leurs 7 visées**

1. <b>Accompagnement ponctuel et ciblé</b>	11 pratiques évaluées
2. <b>Accompagnement large à visées multiples</b>	3 pratiques évaluées
3. <b>Accompagnement personnalisé</b>	5 pratiques évaluées
4. <b>Accompagnement intégré aux activités d'encadrement</b>	6 pratiques évaluées

» De Clercq, M., Salmon, A., Jacquemart, J. et Bachy, S. (2023).

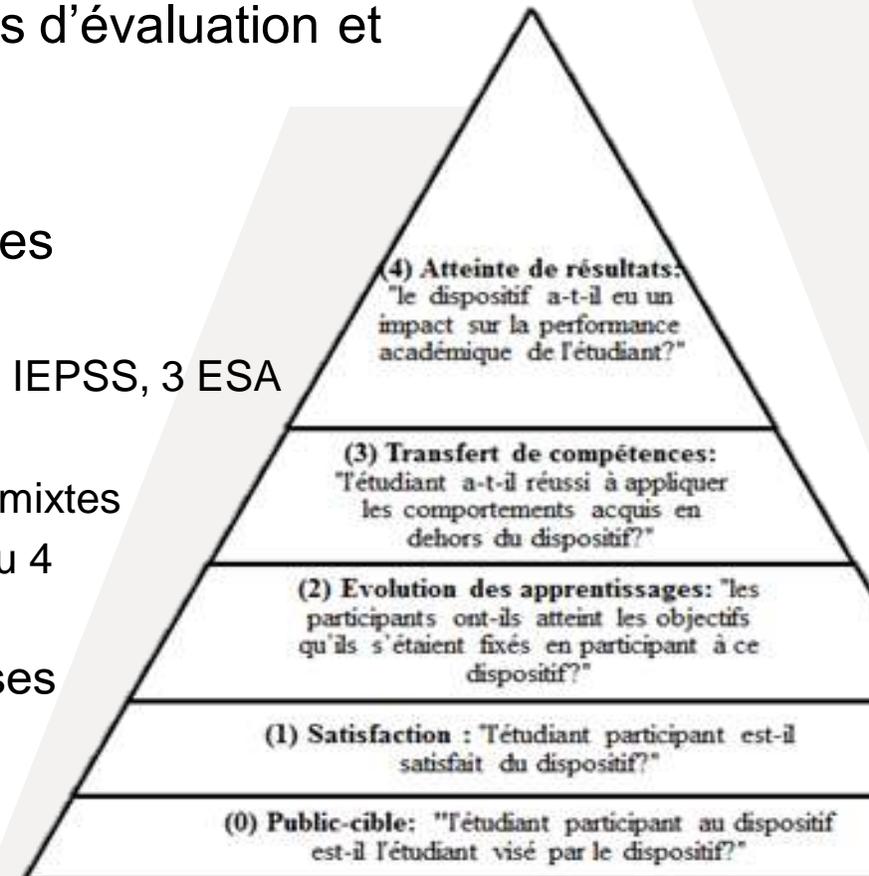
Favoriser l'évaluation des pratiques d'accompagnement de l'étudiant dans l'enseignement supérieur : entre clarification conceptuelle et discussion méthodologique. *Revue des sciences de l'éducation*. 48 (3).



## 1.2. MÉTHODE DE TRAVAIL

Comment construire **une boîte à outil** pratique de soutien à la mise en place d'évaluation autonome ?

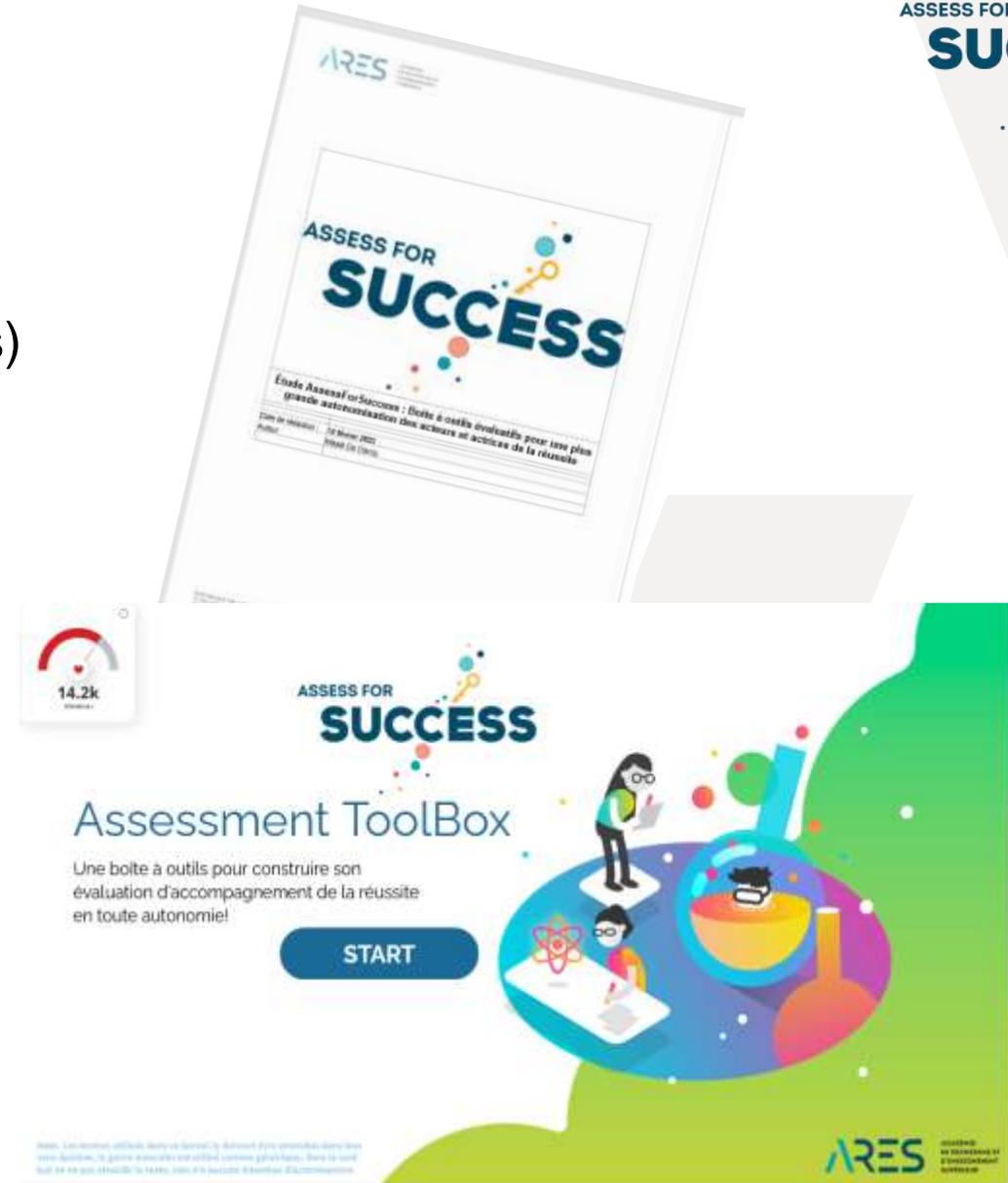
- » **Défi méthodologique** : comment analyser les principales formes d'évaluation et leurs conditions d'application ?
- » Au moyen des 37 collaborations à l'évaluation avec les partenaires
  - » **Représentativité**
    - **Des formes d'ESS** 7 universités, 10 hautes écoles, 5 IEPSS, 3 ESA
    - **Des formes d'accompagnement** décrit avant
    - **Des formes d'évaluation** 8 qualitatives, 13 quantitatives, 4 mixtes
    - **Des niveaux d'évaluation** 5 niveau 2, 10 niveau 3, 10 niveau 4
  - » Echantillon varié d'expériences évaluatives avec des forces/faiblesses des difficultés/ressources diversifiées



## 1.3. PRODUCTIONS FINALES

Deux formats d'un même synthèse

- » Un rapport **classique et détaillé** (+/- 150 pages)
- » Un plateforme **dynamique et vulgarisée**
- » **Une même structure**
  - » Introduction
  - » Penser son évaluation
  - » Construire son évaluation
  - » Discussion et conclusion
- » Disponible **fin de cette année académique**



ASSESS FOR

**SUCCESS**

## 2. PENSER SON ÉVALUATION

1. Clarifier les caractéristiques de la pratique
2. Déterminer l'objectif de l'évaluation
3. Identifier les risques et les ressources

## 2.1. CLARIFIER LES CARACTÉRISTIQUES DE LA PRATIQUE

### Réussite, que visez-vous ?



<https://www.wooclap.com/AAR>

- » **Définitions multiples de la réussite** (*Romainville & Michaut, 2012*)
  - » Validation de crédits
  - » Persévérance jusqu'à l'obtention d'un diplôme
  - » Acquisition des connaissances et compétences du programme
  - » Épanouissement personnel et vocationnel
  
- » **Une proposition 'limitée' de définition** (*De Clercq et al., 2014*)
  - » La réussite administrative serait :

**« La satisfaction d'un-e étudiant-e aux critères minimaux de maîtrise des compétences relatives à son cursus, déterminée selon les normes, usages et décrets de son contexte éducatif ; satisfaction qui sera basée sur la décision du jury de délibération. »**

## 2.1. CLARIFIER LES CARACTÉRISTIQUES DE LA PRATIQUE

### La notion de réussite administrative

- » **Occulte l'aspect qualitatif de la réussite étudiante**
  - » **Développement de compétences** (Leclercq & Parmentier, 2011)
  - » **Epanouissement personnel et vocationnel**
  
- » **Ne tient pas compte de la réussite subjective** (Paivandi, 2016)
  - » **Objectifs de réussite de l'étudiant-e selon son parcours, sa temporalité**  
(Annoot et al., 2019, Guterman, 2020)
  
- » Vers la notion de **stabilisation** (Nicholson, 1990; Harris, 2014)
  - » + compétent-e qu'avant la transition
  - » Confiant-e, engagé-e et performant-e
  - » Assuré-e dans ses choix et prêt-e pour de nouvelles transitions

*« C'est une année où j'ai appris, déjà à gérer un blocus. J'ai bien aimé la vie sur Louvain-la-Neuve. Donc, ce n'est pas une année de perdue. ...je pense que je suis beaucoup mieux préparé à après». (Maxime)*

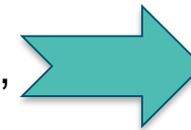
## 2.1. CLARIFIER LES CARACTÉRISTIQUES DE LA PRATIQUE

### Réussite, que visez-vous ?

- » **7 visées d'accompagnement** (De Clercq et al., 2023)
  - » **3 visées aux conséquences directes probables sur la réussite administrative**

#### 1. Développement des compétences disciplinaires

- Maitrise des contenus de cours (connaissances et/ou compétences), compréhension des codes et de la culture liés à la discipline



**Atelier 1 : Accompagner l'étudiant-e dans la maîtrise des disciplines**

#### 2. Développement des compétences académiques

- Maitrise des langues, méthodologie de travail, propédeutique, stratégies d'étude, gestion du temps



**Atelier 2 : Développer une gestion efficace de l'apprentissage**

#### 3. Développement de la gestion de soi

- Socialisation et accueil de l'étudiant-e, maîtrise des émotions (stress, anxiété...), gestion de la motivation, de l'effort et de la persévérance...



**Atelier 3 : Accompagner à la gestion socioémotionnelle des études**

## 2.1. CLARIFIER LES CARACTÉRISTIQUES DE LA PRATIQUE

### Réussite, que visez-vous ?

- » **4 visées aux conséquences plutôt indirectes** sur la réussite administrative :
- 4. Développement des compétences numériques**
    - Maîtrise d'un outil numérique, recherche d'informations et gestion des données, création de contenu numérique, collaboration en ligne pour les travaux en groupe
  - 5. Développement des compétences organisationnelles**
    - Gestion administrative des études, gestion financière
  - 6. Développement de la santé et de l'équilibre de vie**
    - Gestion de l'équilibre entre vie personnelle (problème personnel) et étudiante, développement d'un mode de vie sain, organisation du quotidien
  - 7. Développement du projet personnel et professionnel**
    - Aide à l'orientation, réorientation, préparation à la vie professionnelle



<https://www.wooclap.com/AAR>



**Atelier 4 : Soutien à  
l'orientation  
vocationnelle et  
professionnelle**

## 2.2. DÉTERMINER L'OBJECTIF DE L'ÉVALUATION

Finally, **pourquoi** voulez-vous évaluer la pratique ?

### DEUX OBJECTIFS D'ÉVALUATION (BÉDARD, 2022)

- » Ai-je la volonté d'estimer si ma pratique est utile et efficace?
- » Ai-je le volonté de comprendre comment faire pour perfectionner ma pratique?

Démontrer  
(To prove)

Améliorer  
(To improve)

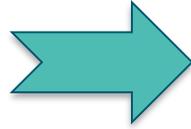
Attester de  
l'ampleur des  
effets

Faire évoluer  
la pratique

## 2.2. DÉTERMINER L'OBJECTIF DE L'ÉVALUATION

Finally, **pourquoi** voulez-vous évaluer la pratique ?

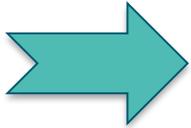
**Améliorer  
(To improve)**



» **Questions centrales**

- » Comment renforcer la participation ?
- » Quelle est la pertinence des activités ?
- » Quels retours sur le fonctionnement pratique (timing, groupes, horaires...)?
- » Quels sont les forces et les faiblesses de la pratique ?

**Démontrer  
(To prove)**



» **Questions centrales**

- » La pratique touche-t-elle le « bon public » ?
- » Quel est le niveau de satisfaction général ?
- » Quels sont les bénéfices immédiats ?
- » Quels sont les effets à plus long terme ?
- » Quels sont les effets sur la réussite ou la performance des étudiant-es ?



<https://www.wooclap.com/AAR>

## 2.3. IDENTIFIER LES RISQUES ET LES RESSOURCES

Après avoir précisé les contours de votre pratique et l'objectif principal d'évaluation...

- » **Être vigilant aux principaux risques :**
  - » Participation trop faible à l'évaluation
  - » Ne pas poser les « bonnes questions » selon « la bonne procédure »
  - » Ne pas pouvoir « traiter en profondeur » les données
  - » Faire une faute déontologique
  - » Ne pas être au clair sur les objectifs d'évaluation
  
- » **Faire état des ressources et soutien :**
  - » Motivation personnelle à l'évaluation
  - » Stratégie pour dégager du temps
  - » Personnes de soutien à l'évaluation
  - » Outils de soutien (financier, méthodologique, scientifique) à l'évaluation



ASSESS FOR

**SUCCESS**

### **3. CONSTRUIRE SON ÉVALUATION**

1. Choisir l'approche
2. Mesurer les effets d'une pratique
3. Obtenir des pistes de régulation
4. Contrer les risques à l'évaluation

## 3.1. CHOISIR L'APPROCHE

Selon la pratique, les objectifs d'évaluation et les risques :  
**deux approches sont possibles** (Sensevy, 2022)

### » L'approche quantitative

- » Principalement axée sur la volonté de démontrer des effets
  - Evidence-based practice (pratique fondée sur les preuves)
  - Amener des preuves statistiques de l'efficacité de la pratique → quantifie les effets.

### » Forces :

- Estime l'ampleur des effets
- Apporte des éléments pouvant être généralisés
- Relativement économique (intégré à la pratique)
- Conclusions tranchées et + « objectives »

### » Faiblesses :

- Nécessite un grand nombre de réponses
- Nécessite une représentativité des répondant-es (Laurencelle, 2012)
- Nécessite des compétences de traitement de données plus poussées

**Les participant-es au projet Autonomie ont montré une augmentation significative de leur compétences d'autorégulation et une amélioration moyenne de performance de 3 points sur 20 à l'examen**  
(Fiévez; atelier 6: Favoriser la réussite directement dans les cours)

## 3.1. CHOISIR L'APPROCHE

Selon la pratique, les objectifs d'évaluation et les risques, **deux approches sont possibles** (Sensevy, 2022)

### » L'approche qualitative

- » Principalement axée sur la volonté de documenter la pratique pour mieux comprendre comment la faire évoluer
  - Practice-based evidence (preuves fondées sur la pratique)
  - Comprendre au mieux le processus en jeu dans l'analyse de la pratique.
  
- » **Forces :**
  - Donne une vision détaillée du vécu de la pratique
  - Permet de fournir des pistes de régulation plus fines
  - Permet de faire apparaître les ambivalences/ avis opposés
  - Offre la possibilité de faire émerger des éléments inédits
  
- » **Faiblesses :**
  - Nécessite un réel travail sur l'objectivité et la prise de recul
  - Nécessite une représentativité des expériences (Willig, 2013)
  - Prend du temps et de l'énergie

*« Les journées sur mesure ne sont pas vraiment des journées, car cela ne dure que deux heures... c'est dommage, car on n'a pas vraiment assez de temps pour aller en profondeur dans les difficultés, ce serait intéressant de prendre plus de temps... une matinée peut-être...  
ce n'est pas juste le contenu de ces journées qui comptent mais c'est aussi l'attitude de l'animateur; disponible, bienveillant, à l'écoute. C'est un peu comme un 'grand frère spirituel' qui nous donne confiance en nous. » (Amrani; atelier 5 : proposer un accompagnement personnalisé aux étudiant-es)*

## 3.1. CHOISIR L'APPROCHE

### » L'approche mixte comme alternative (Creswell & Clark; 2007)

#### » Combinaison de volets quantitatifs et qualitatifs

- **Forces** : Peut combler les lacunes des deux autres approches
- **Faiblesses** :
  - Combine l'ensemble des difficultés des deux méthodes
  - Peut mener à un traitement superficiel de l'information

#### » 3 combinaisons possibles (Nagels, 2022)

- Les deux méthodes en parallèle
- L'approche qualitative vient expliciter les résultats de l'approche quantitative
- L'approche quantitative vient confirmer certains éléments de l'approche qualitative



<https://www.wooclap.com/AAR>

**Tant l'analyse qualitative que quantitative confirment que les difficultés de participation aux ateliers de gestion du stress sont dues à l'horaire choisi par les ateliers et le manque de communication**  
(Charbaut et Breuer; Le cycle d'ateliers de gestion du stress: atelier 3)

**Les résultats quantitatifs montrent qu'un des objectifs de participation des étudiant-es est d'obtenir des tuyaux ce qui interpellent les actrices de terrain.**

**L'analyse qualitative exemplifie ce résultat : « *Oui, je ne vais pas le cacher, mais moi j'avais vraiment besoin d'un truc miraculeux entre guillemets, rapide et efficace...je pense que pour certaines personnes ce petit plus suffit pour faire un déclic.* »**

(Auquière et Hubert; L'Hebdo MethodO : atelier 2)

## 3.2. MESURER LES EFFETS

5 niveaux d'évaluation (De Clercq, et al., 2016; Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006)

### 1. Public-cible : s'assurer de bien toucher le public visé

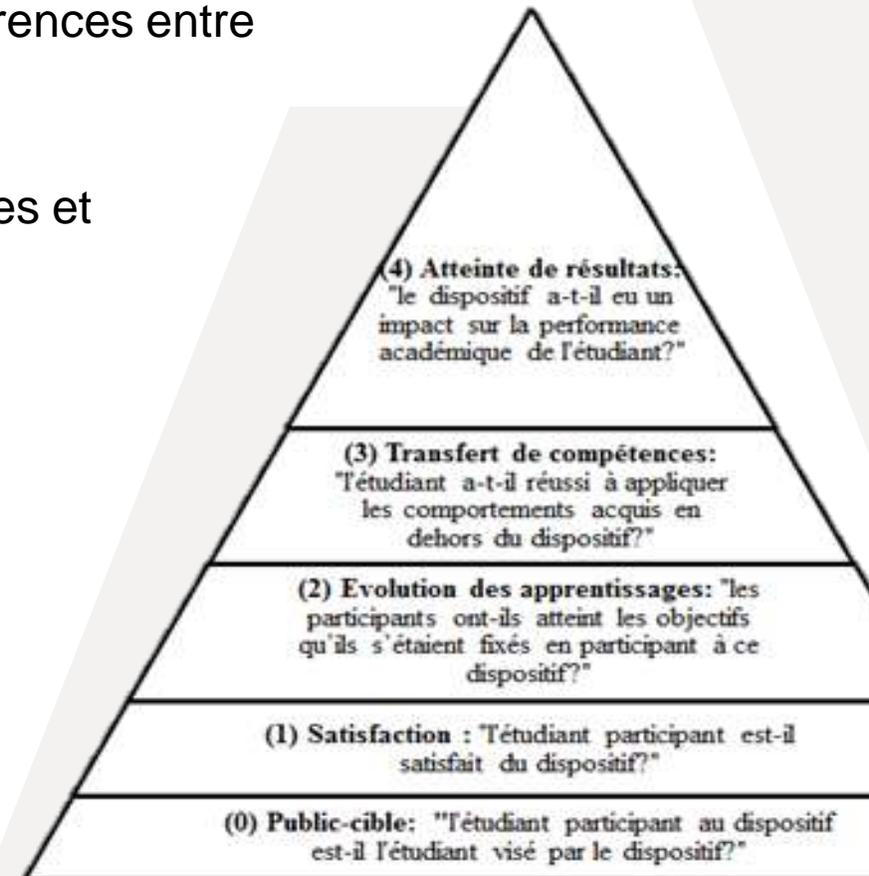
- » Enquête chez tous les étudiant·es concerné·es et analyse des différences entre les participant·es et non participant·es
  - **Dejean et Mazy, Acclimath → atelier 1**
- » Mesure des caractéristiques sociodémographiques des participant·es et comparaison avec une base de données administrative

### 2. Satisfaction

- » Souvent critiqué dans la littérature (Stes et al., 2010)
- » Mais, peut-être multidimensionnelle (**Lontie, Pont-Sup → atelier 1**)

Tableau 2. Satisfaction envers Pont-sup<sup>1</sup>.

	Moyenne	Écart type
1 Êtes-vous satisfait de la plateforme Pont-Sup ?	4.53	1.03
2 Êtes-vous satisfait des tests de compétences proposées ?	4.66	0.85
3 Êtes-vous satisfait de la remise à niveau ?	4.54	0.87
4 La plateforme est-elle claire et facile d'utilisation ?	4.65	1.04
5 La plateforme est-elle attrayante/ agréable à utiliser ?	<b>4.51</b>	0.92
6 Recommanderiez-vous cette plateforme aux futurs étudiants désireux d'entamer des études supérieures ?	<b>4.96</b>	0.94



## 3.2. MESURER LES EFFETS

### 5 niveaux d'évaluation (De Clercq, et al., 2016; Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006)

#### 3. Les bénéfices à chaud

- » Juste après la pratique : questionnaire en fin de pratique
- » Nécessité d'aligner les mesures sur les bénéfices escomptés → échelles validées

#### 4. Les bénéfices à froid : amélioration des compétences

- » Suivre les étudiant-es à différents moments de la pratique
  - Attention à la mortalité expérimentale (Harackiewicz & Priniski, 2018)
  - **Sadki et Sahyoun, cours préparatoires → atelier 1**
- » Interroger les étudiant-es rétrospectivement
  - **Kuras et Tonglet, CallforSuccess → atelier 5**

#### 5. Les effets sur les performances

- » Besoin d'un groupe de comparaison (Fenouillet; 2022)
  - **Stevens, écosystème d'apprentissage → atelier 6**
- » Attention aux questions déontologiques

### 3.3. OBTENIR DES PISTES DE RÉGULATION

L'approche qualitative offre de nombreuses possibilités

- » **Les focus groups** (Lamb et Cogan, 2016)
  - » Permet de croiser des expériences diverses et de faire émerger les différences d'opinion
  - » Fournit des réponses plus nuancées
  - » Rassure → ouverture plus grande de parole
  - » Pertinent quand on s'intéresse à l'expérience globale et pas aux détails de l'expérience individuelle
  
- » **Croiser les regards**
  - » Attention à une approche **centrée uniquement sur le regard étudiant** (Perret, 2014)
  - » Richesse de **croiser les regards**

*« Le dossier VAE était beaucoup trop lourd. Moi mon dossier, je n'ai que 10 ans d'expérience et ce n'est pas énorme, mais quand j'ai dû le compléter, et j'ai fait le calcul de tous les documents, j'avais 42 annexes à envoyer pour justifier ça, c'est quand même énorme ... j'ai l'impression que c'est beaucoup de la paperasse pour de la paperasse ».*

*« Avoir un dossier complet et détaillé est indispensable pour nous, cela nous permet d'avoir des preuves. C'est nous qui nous portons garant qu'ils peuvent être dispensés, c'est nous qui signons le diplôme à la fin. On engage notre responsabilité donc on a besoin de preuves, de garanties »  
(Brion et collègues; L'accompagnement VAE: atelier 4)*

## 3.4. CONTRE LES RISQUES À L'ÉVALUATION

### La question du manque de répondant-es

- » La cause de 6 abandons d'évaluation
- » Comment y faire face?
  1. **Le travail avec les enseignant-es**
    - Effectuer l'enquête directement en classe
    - **L'idée du demi-point bonus** (70% de réponses)
  2. **Le travail avec les étudiant-es**
    - Fonctionner par communication avec les délégué-es étudiants
    - **Transfert de l'enquête via les canaux informels** (+/- 35% de réponses)
  3. **L'appât du gain**
    - Prévoir une récompense à la participation
    - Ticket restaurant, bons d'achat...
    - **Une solution économique: la technique de la loterie** (près de 150 réponses)
  4. **Le travail sur la communication**
    - Information unique, demande isolée, bon média
    - Travailler sur les rappels
    - **Attention au cumul de demandes ou à l'information partagée**



## 3.4. CONTRER LES RISQUES À L'ÉVALUATION

### Eviter les fautes déontologiques

- » Expliciter les **objectifs et le traitement des données**
  - » Spécifier si les données sont anonymes, confidentielles
  - » Expliciter le cadre d'utilisation
  - » Préciser la durée de conservation
  
- » Demander le **consentement explicite**
  - » Avant toute collecte d'informations
  - » Rappeler la liberté de participation
  
- » La question de l'**anonymat**
  - » **Si besoin d'un suivi :**
    - Numéro d'identification de l'étudiant-e ?
    - Un pseudo plus anonyme

#### Anonymat & confidentialité :

Tu es totalement libre de participer à cette enquête et tu es également libre d'interrompre ta participation à tout moment et ce, sans justification. Ce questionnaire est anonyme et les données récoltées sont confidentielles. Si tu acceptes que nous utilisions tes réponses pour évaluer notre dispositif peux-tu l'indiquer ci-dessous.

- J'accepte
- Je n'accepte pas

Deux autres questionnaires d'évaluation auront lieu durant le reste de l'année.

Afin de relier les informations de ce questionnaire de façon anonyme, nous te demanderons de composer ici un code d'identification.

Ce code sera les **deux premières lettres du prénom de ta mère** et les **deux premières lettres du prénom de ton père** et le **chiffre du jour de ta naissance**.

Par exemple : ma mère s'appelle **MARie** , mon père s'appelle **JACques** et je suis né le **07** novembre alors mon code est **MAJA07**

Indique **TON** code d'identification ci-dessous.

ASSESS FOR

**SUCCESS**



## 4. POUR CONCLURE

## 4. QUE RETENIR?

### 1. Besoin d'être clair sur ses objectifs

- » Quelle est ma vision de la réussite ?
- » Quelle est la visée de ma pratique ?
- » Quel est le but de l'évaluation ?

} **Cohérence et alignement**

### 2. Attention à la démultiplication des évaluations

- » L'évaluation est un outil, pas une obligation
- » Mieux vaut une évaluation approfondie que plusieurs superficielles
- » Lassitude des étudiant-es
- » Evaluer, c'est aussi se fournir les moyens de valoriser ses actions

} **L'évaluation est-elle utile et envisageable?**

### 3. Attention à votre part de responsabilité sur la réussite

- » Vous n'êtes pas les seul-es responsables de la réussite de l'étudiant-e
- » Ceci se conçoit dans une approche concertée
- Rôle respectif des étudiant-es, enseignant-es, conseiller-ères

**MERCI**  
Pour votre attention !

Des  
**QUESTIONS ?**





## CONTACT

MIKAEL.DECLERCQ@ARES-AC.BE

T +32 2 225 45 11

WWW.ARES-AC.BE

