

Note

Date : 29 mars 2016

À : Vice-rectorat au développement académique et à la transformation institutionnelle

De : Hélène Grangé, conseillère principale à la recherche, Projets spéciaux

Objet : Participation à la consultation « construire notre avenir ensemble »

Bonjour,

Je souhaite participer à cette consultation en espérant que mes commentaires seront utiles.

Mes réflexions sont basées sur 12 ans d'expérience au Bureau recherche Développement et Valorisation (BRDV).

Question 1 :

En tenant compte de la diversification des profils et des attentes des étudiants et de l'impact du virage numérique, comment améliorer l'expérience étudiante et mieux répondre aux besoins des étudiants? Les réponses peuvent porter par exemple sur l'organisation spatiale, la disponibilité d'équipement ou de services, de la structure des programmes, le milieu de vie, ou les modèles pédagogiques.

L'entrepreneuriat

L'entrepreneuriat est un domaine en pleine expansion et il s'est créé un vrai phénomène de mode et Montréal se place plutôt bien :

<http://plus.lapresse.ca/screens/8d38f998-4178-4e74-949f-74a8fa211709%7CQUwj3QW8Z4Z5.html>

HEC l'a très bien compris et se positionne dans plusieurs axes avec son institut entrepreneurial (<https://iebn.hec.ca/>), le profil Rémi Marcoux, et à la suite son Accélérateur. Polytechnique travaille à se doter d'une stratégie entrepreneuriale à l'échelle de l'École incluant des éléments dans la formation et des éléments para-académiques. L'Université Concordia a développé District 3 (<http://d3center.ca/>), qui est en réalité un espace de co-working pour TOUT le monde, quel que soit son statut (étudiants, salarié, autonome...), et l'Université de Sherbrooke vient de recevoir 15 millions \$ de la part de Desjardins.

L'UdeM et Poly après le retrait de HEC du Centre d'entrepreneurship, ont décidé de continuer avec le Centre d'Entrepreneuriat Poly-UdeM (<http://entrepreneuriat.poly-udem.ca/fr/index.htm>).

Le Centre développe de nouvelles façons de rejoindre les étudiants pour les aider à construire leur projet d'entreprise, et le succès est réellement présent, principalement vis-à-vis des étudiants étrangers. En arrivant au Canada, ces étudiants ont plein d'idées et l'objectif du centre est de capter ces idées en leur offrant un soutien et un support afin de démarrer du meilleur pied possible leurs idées.

Au dernier concours sur le modèle d'affaire, 29 projets ont été déposés dont 20 UdeM.

Malheureusement, ce projet n'est pas soutenu par des professeurs de l'UdeM, ni par une direction précise. Pour le moment c'est le BRDV qui représente l'UdeM au Centre d'entrepreneuriat. Les fonds alloués sont extrêmement réduits et la visibilité n'est pas grande.

Pourquoi l'Université de Montréal doit se positionner rapidement vis-à-vis de l'entrepreneuriat?

L'entrepreneuriat ne concerne pas tous les étudiants, par contre cette sensibilité est très forte chez les jeunes d'aujourd'hui qui souhaitent construire leur propre réussite plutôt que de participer à de grandes structures.

↳ Élément qui touche une partie des nouveaux étudiants

Une certaine vision de l'entrepreneuriat est qu'il n'y a pas besoin d'avoir des compétences en gestion mais plutôt de bonnes idées et savoir bien les vendre. Les étudiants de l'UdeM peuvent très bien s'intégrer dans cette mouvance même dans des domaines habituellement peu portés à l'entrepreneuriat. L'année dernière le Centre a soutenu des doctorants en psychoéducation.

↳ Tous les domaines de l'UdeM peuvent être concernés

L'entrepreneuriat est attractif pour les étrangers. Même s'ils veulent rester au Canada, ce n'est toujours facile de trouver un emploi à son espérance. Montrer une société est une façon qui attire les étrangers. L'UdeM doit être pôle d'attraction et aussi de rétention de ces personnes.

↳ Une grande visibilité en entrepreneuriat est un élément d'attraction pour les étrangers.

Comment mettre en place cette culture entrepreneuriale ?

Le Centre présentement a peu de moyens et fait donc avec ce qu'il a. Comme c'est une OSBL le comité des actionnaires donne une certaine vision mais sans soutien financier de ses membres le Centre ne peut construire des projets porteurs.

↳ Construire une vision financière à long terme pour le Centre entrepreneuriat Poly – UdeM.

UdeM Entreprendre est un nouveau club d'entrepreneurs de l'UdeM. Ils sont encore embryonnaires et le Centre les aide à se structurer minimalement. L'engouement pour l'entrepreneuriat partira de la base estudiantine.

↳ Favoriser, développer et encadrer les clubs entrepreneur étudiants.

Dans une université, tout passe par les chercheurs, heureusement ou malheureusement, et dans ce contexte sans personne porteuse forte de projet, cela ne bougera pas. En absence de champion institutionnel, il faut au minimum que la mission soit clairement dédiée à un bureau ou direction avec des ressources permettant de faire des actions concrètes.

↳ Trouver des champions parmi les chercheurs.

Développer et soutenir un club d'entrepreneurs formés à l'UdeM

Poly a ses Matins ADP (association des diplômés de polytechnique) qui organise des rencontres professionnelles dans le centre-ville régulièrement. L'objectif est clairement que ses membres réseautent entre eux et aussi de présenter les actions faites à Poly et les besoins en financement au sein des nouveaux projets de Poly.

L'association des diplômés de l'UdeM est perçue uniquement comme un organisme demandant de l'argent sans fournir de retour concret à ses membres. La faute principalement à la multitude formations diverses données à l'UdeM.

L'idée est de monter un club d'entrepreneurs UdeM, mais de personnes actives dans le domaine. Il faut trouver un événement majeur pour faire déplacer les premières personnes. Et ensuite continuer pour que les entrepreneurs aient envie de jaser ensemble et que leur notion d'appartenance vis-à-vis de l'UdeM augment graduellement.

Dans ces événements sur invitation uniquement ou membership (très faible), des jeunes entrepreneurs pourraient présenter leur projet et/ou leur demande en besoin d'expert ou d'avis pour des validations de marché. La notion de mentorat est très importante en

entrepreneurship, et un bon réseau représente un immense avantage dans la réussite d'une compagnie.

Les entrepreneurs, que le Centre coache pour un moment, perdent vite la trace du Centre et de l'UdeM, un club comme cela permettrait de faire de lien et de créer un sentiment d'appartenance à l'UdeM intergénérationnel.

Amélioration de la visibilité des différentes carrières en fonction des domaines d'étude

Bien que toute l'information soit maintenant disponible, il est surprenant de voir que les étudiants ne savent pas toujours quoi faire ou ce qui est possible de faire avec leur diplôme.

Pr. Bouvier, maintenant vice-recteur associé à la recherche, reconnaissait en réunion que les universités se retrouvent avec des post-doctorants super qualifiés et pour qui elle n'a aucun espoir d'embauche dans le domaine de la recherche académique.

Les journées carrières sont très intéressantes et sont un bon pas dans la bonne direction, mais l'UdeM doit se positionner sur la façon dont les étudiants peuvent tout en utilisant leur nouveau savoir académique trouver leur place dans la société.

Un point est aussi de les former à l'entrepreneuriat pour qu'ils puissent monter leur propre entreprise. Cependant, ceci n'est pas pour tout le monde surtout parmi les post-doc.

Cependant, je pense, qu'avoir une vision relativement claire ou tout du moins éclairé sur les portes de sortie suite à sa diplomation est un élément primordial pour avoir envie de finir cette diplomation. Difficile sinon de finir un cursus si on ne sait pas ce qu'on va faire ensuite avec.

Question 2 :

La résolution des problèmes sociaux complexes, les réseaux internationaux et les relations entre la formation et la recherche invite à repenser les liens entre les disciplines et entre les différents acteurs du milieu universitaire.

Dans ce contexte, comment optimiser le développement et le transfert des connaissances, et les recherches, au sein de l'Université de Montréal? Les réponses peuvent porter par exemple sur les modèles pédagogiques, de recherche et d'innovation, l'organisation administrative, les processus, les structures ou la culture de l'institution.

Le transfert des connaissances fondamentales vers la société.

De plus en plus, les organismes subventionnaires ou les différentes subventions demandent d'expliquer comment la recherche sera valorisée dans le sens utiliser dans la société. Bien que cela ne soit pas toujours facile de trouver une application à la recherche, il est certain que les chercheurs sont de plus en plus en demande d'information ou de solution pour ces éléments-là qui sortent un peu de leur recherche fondamentale et surtout qui sortent de leur mode de diffusion habituelle par article scientifique ou grands colloques.

Beaucoup, beaucoup de formulaires, de guides, de pamphlets, de questionnaires sont produits chaque année par les chercheurs. Seules leurs conclusions sont diffusées sous forme d'articles scientifiques. Le reste est stocké en attendant une utilisation possible un jour.

Aujourd'hui plusieurs outils sont disponibles pour les chercheurs mais ne sont pas structurés.

Univalor, la société de valorisation de l'UdeM, a créé eValorix (<http://evalorix.com/>). EValorix est une société à vocation commerciale qui vend via une plateforme web des documents pdf issus de la recherche. Initialement cela a été pensé pour les études de cas de HEC et pour les guides de l'IUGM. Cependant, aujourd'hui, ils ont réussi à rallier un nombre intéressant d'institutions majoritairement francophones dont l'UQAM, l'Université Laval et même un organisme français de valorisation la SATT Sud-ouest.

L'UdeM a également un centre d'expertise numérique (<http://www.recherche.umontreal.ca/valorisation-de-la-recherche/cenr/a-propos-du-cenr/>) qui a pour mission de préserver, promouvoir et mettre en valeur la recherche à l'Université de Montréal par le biais des technologies de l'information.

D'autres organismes externes sont aussi dans ce domaine comme le CLIPP, ou le Cirano.

Au Bureau de la Recherche, une seule personne est en charge du transfert de connaissance mais sans autre soutien.

La culture universitaire est entièrement axée sur la recherche fondamentale financée par des subventions publiques octroyées sur la base de la valeur scientifique de la recherche proposée.

Les mentalités changent très lentement mais uniquement parce que les subventions publiques se sont faites rares ces dernières années. Et les chercheurs acceptant de regarder les autres sources potentielles de financement ne s'en vantent pas vraiment.

Pourtant des groupes font des choses très intéressantes, notamment des sites web complexes et extrêmement bien documentés mais qui s'arrêtent dès la fin de la subvention, des formulaires pourraient être très utiles à la communauté en général.

Actions possibles :

Il n'y a pas que la recherche qui doit être translationnelle, les interactions administratives aussi. Le transfert des connaissances concerne :

1. Les personnes travaillant dans le dépôt des subventions : les projets de transfert de connaissances doivent être pensés initialement afin d'obtenir des financements réalistes qui permettront réellement de réaliser ce qui est décrit dans la subvention.
2. Les expertises numériques doivent être présents également car certains chercheurs ne savent simplement pas les solutions techniques possibles aujourd'hui.
3. Les personnes travaillant en transfert de technologies et en valorisation commerciale.
4. Possiblement les étudiants en informatique au BAC qui pourraient avoir des sujets d'étude ou de travail très concrets à condition d'avoir la supervision minimale d'un professeur ou chargé de cours.
5. Les chercheurs et les départements de recherche.

L'idéal est d'avoir un centre de « transfert de connaissance et valorisation numérique de la recherche » fort, avec une forte visibilité et des personnes périphériques en soutien à ces activités pour ne pas dédoubler les compétences.

Le centre n'a pas besoin d'avoir une existence totalement indépendante, mais des personnes identifiées pour travailler ensemble avec du temps dédié à ces activités. De nombreux sites web, applications mobiles ou autres support numérique de résultats de recherche ne trouvent pas de récepteur institutionnel pour pouvoir se concrétiser sur le long terme.

Notre bureau avait pensé développer un genre de bureau des Apps de l'UdeM comme cela commence à se faire dans d'autres institutions, bien que pour le moment cela soit encore orienté entrepreneur et non résultats de la recherche (<http://ace.aalto.fi/appcampus/>).

Révision de la politique de Propriété intellectuelle.

L'élément du transfert de connaissance et de la valorisation commerciale de ces connaissances nous amène rapidement aux politiques institutionnelles dans ce domaine : à qui appartient les documents, supports ou Apps développés dans le cadre de recherches académiques

Les politiques institutionnelles en termes de propriété intellectuelle sont désuètes surtout dans le domaine du droit d'auteur. Les politiques ont été révisées en 1994. Elles permettent donc de régler des problèmes liés aux brevets et donc à l'inventivité sur un brevet versus un apport d'appoint. Elles permettent de régler les éléments indiquant quels auteurs doivent être sur un article scientifique. Mais elles ne permettent pas de définir quels sont les droits par exemple d'une étudiant ayant uniquement fait du code informatique selon des éléments prédéfinis.

En 2004, une demande a été faite au BRDV pour documenter l'intérêt de réviser les politiques institutionnelles dans le domaine et de proposer des axes de réflexion sur le sujet. Malheureusement, un conflit entre l'administration et le syndicat des professeurs a eu pour conséquence de geler la révision. Les professeurs ont besoin de cette révision institutionnelle mais ne le savent tout simplement pas.

Les actions à prendre pour cette révision sont simples mais il faut encore que cela soit remonté dans l'administration pour que cela finisse par prendre effet.

Utilisation des nouveaux médias pour valoriser ces actions

L'UdeM sous-utilise certains nouveaux médias sociaux. Les sites Facebook et twitter de l'UdeM sont relativement bien construits mais il est impossible de savoir quels sont les canaux pour pouvoir diffuser de l'information pertinente sur ces réseaux.

Dans ce contexte, les chercheurs diffusent sur leurs sites sociaux et créent leur propre page web. Ces démarches se font sur une base individuelle et surtout ne permettent pas de montrer la vraie valeur de l'institution.

Un réseau également largement sous-utilisé est le réseau LinkedIn. L'UdeM possède un compte institutionnel sur lequel on retrouve uniquement que les annonces des ressources humaines. Cependant, fin février 2016, le compte comptait 23 046 abonnés. Cela plus de 23 000 personnes insérées professionnellement et intéressées par l'UdeM. Leur donner comme information uniquement les postes à pourvoir est semble-t-il assez limitatif.

L'ouverture de l'UdeM vers l'industrie est primordiale. Cette ouverture aurait beaucoup d'avantages :

1. Création de ce sentiment d'appartenance qui manque cruellement l'institution,
2. Possibles retours financiers de la part des anciens diplômés maintenant ayant fait une belle carrière.
3. Développement du réflexe de retourner auprès de l'institution pour rechercher des solutions innovantes auprès des chercheurs universitaires.

Question 3

Autant pour favoriser une expérience étudiante enrichissante pour optimiser le développement et le transfert des connaissances, et la recherche, comment accroître la capacité d'adaptation et d'innovation de notre université, que ce soit par exemple au plan académique, de l'organisation administrative et l'institution ou autres?

Recherche de nouveaux partenaires industriels de recherche

La recherche est à l'UdeM uniquement basée sur l'expérience et les domaines de recherche des professeurs. À aucun moment des décisions sont prises par rapport aux besoins actuels de l'industrie ou en lien avec l'industrie.

Un exemple datant d'une dizaine d'années résume bien ce point. Un chercheur souhaitait déposer une demande de subvention et avait besoin de démontrer l'intérêt pour la société de cette recherche. Après avoir regardé environ 15 minutes sur des sites publics de brevet, il s'est avéré qu'une société pharmaceutique avait déposé et obtenu un brevet très large dans le domaine en question. En conclusion, tout ce que ce chercheur aurait fait, serait directement allé dans l'intérêt de l'entreprise sans possibilité de faire autre chose. Pourtant selon ce chercheur il était le seul à travailler sur ce sujet dans le monde, vu qu'il n'y avait pas eu une seule publication scientifique là-dessus. Cet exemple montre bien comment les chercheurs peuvent être tellement réduit à leur domaine direct et uniquement dans l'académique qu'ils peuvent parfois passer à côté d'informations primordiales.

Cette ouverture peut se faire par plusieurs « petites » actions qui mises bout à bout permettront peut-être d'obtenir des liens plus forts avec l'industrie locale mais aussi internationale.

Capitaliser sur les partenaires déjà existants :

Les professeurs ont parfois de beaux contrats de recherche avec des sociétés privées. Il est certain que ces contrats sont toujours assujettis de conditions particulières et pas toujours faciles à gérer au sein d'une institution publique. Il existe cependant des moyens de travailler ensemble et les compétences sont présentes au sein du BRDV.

Malheureusement, il n'y a pas de suivi des résultats des travaux de recherche de ces contrats. Il n'y a pas de réunion post-mortem pour savoir si la société a apprécié le travail avec le chercheur, s'il envisage de refaire affaire avec l'UdeM ou encore s'il accepterait de conseiller de faire des contrats de recherche avec l'UdeM à non pas ses concurrents mes des personnes de ses connaissances.

L'IRIC travaille fort ces axes relationnels et avec un certain succès.

Ce travail aurait l'immense avantage de comprendre les points problématiques rencontrés et de possiblement les combler, mais également serait source potentielle de nouveaux contrats.

Développer les relations avec les consortiums industriels.

Les consortiums industriels existent au Québec mais également dans le monde entier sur des thématiques particulières. L'avantage de ces consortiums est que généralement les

problématiques rencontrées par leur membres sont connues, ils peuvent dans certains cas subventionner de la recherche qui aiderait de façon général tous leur membres et qu'un résultat de recherche pertinent pourrait trouver un récepteur industriel plus rapidement.

Cependant, trouver des sociétés intéressées par le développement et la commercialisation d'une innovation universitaire est cependant un autre domaine et l'UdeM a 2 sociétés de valorisation et commercialisation qui ont ce mandat spécifique (Univalor et IRICoR). Cela empiéterait possiblement sur leur mandat. Ce point sera discuté ultérieurement.

Construire des stratégies de « business development » par thématiques (et non par facultés)

Les journées de réflexion de la recherche faites par presque tous les départements et/ou facultés de l'UdeM devraient tous les ans avoir un volet soit industriel ou transfert de connaissance et de valorisation. Inviter par exemple des personnes des consortiums à venir présenter des problèmes que leurs membres ont, ou encore réfléchir aux axes de recherche développés mais en fonction des enjeux de société rencontrés durant l'année passée.

L'idée est encore une fois de sortir la recherche de son monde très fermé.

Avoir des canaux de distribution des retours industriels.

Il n'est pas rare que le BRDV reçoive des courriels ou des contacts de la part d'industriels qui recherche des spécialistes dans un certain domaine ou des personnes capables de résoudre leur problème.

Actuellement il est très difficile de connaître les chercheurs potentiellement intéressés ou de diffuser efficacement l'information. Présentement cela se fait uniquement en fonction des connaissances de la personne qui reçoit directement l'information.

Non seulement l'UdeM perd certainement des opportunités dans le domaine des contrats de recherche, mais également elle perd cette information précieuse qui est le besoin avéré de l'industrie.

Création d'une stratégie de valorisation

L'UdeM a actuellement de très gros challenges à résoudre en termes de valorisation et commercialisation.

De plus en plus les chercheurs sont encouragés à aller chercher des partenaires externes et à permettre que leurs résultats de recherches soient utilisés directement dans la société, mais dans le même temps les modèles actuels ne fonctionnent pas.

Bien qu'elle paye une cotisation à sa société de valorisation, Univalor, pour obtenir une prestation de service et *in fine* des retours financiers, les revenus de valorisation sont absolument ridicules pour une façon de faire qui dure maintenant depuis plus de 10 ans.

IRICoR est une autre OSBL chargée de la valorisation et de la commercialisation d'innovations universitaires mais dans le domaine spécifique de la découverte du médicament. Les coûts de fonctionnement sont élevés pour une seule thématique de recherche mais IRICoR rencontre tout de même un certain succès.

Pourtant, dans tous les grands projets, il est nécessaire d'avoir une stratégie de commercialisation relativement précise et réaliste que l'UdeM n'est pas vraiment capable de donner.

Malgré tous ces constats, le *statut quo* est de rigueur depuis plusieurs années dans ce domaine. En effet, plusieurs consultations ont déjà été faites, et des conclusions similaires apparaissent au fil des ans, mais personne ne prend le temps ou la responsabilité de faire ces changements.

L'UdeM doit absolument se prémunir d'un plan stratégique en terme de valorisation et commercialisation et ce dans l'objectif de :

1. Fournir aux chercheurs un soutien institutionnel indispensable à l'obtention de subventions,
2. Optimiser les processus de valorisation afin d'avoir un juste retour de son investissement (les retours ne sont pas toujours en termes financiers directs, mais la reconnaissance a également une valeur).
3. Être un véritable chef de file pour les établissements hospitaliers, HEC et Polytechnique afin d'atteindre une masse critique.
4. Motiver tous les intervenants dans ce domaine à se dépasser et apporter des résultats concrets et reconnus à l'UdeM.

L'UdeM fait du surplace depuis trop longtemps sur ce dossier. Un plan stratégique institutionnel aurait le grand avantage d'être une ligne directrice claire pour tous et ce indépendamment des divers vice-recteurs ayant des visions tous différentes.

Intrapreneuriat

La capacité d'adaptation de l'UdeM est très faible principalement car seuls les professeurs ont droit à la parole dans l'institution. Si une idée ou un concept émane de personnes n'ayant pas ce

statut, soit l'idée meurt soit elle se trouve un professeur intéressée à la soutenir et est par défaut retirée à son initiateur.

Cela semble dur de dire cela mais c'est la vérité.

L'UdeM doit s'ouvrir de l'intérieur et reconnaître la compétence et la grande capacité d'innovation et d'adaptation de son personnel administratif et de fonctionnement général.

Cheminement de carrière à l'interne.

L'UdeM est une grande institution et il n'est pas aisé d'acquérir toutes les compétences informelles nécessaires pour travailler efficacement. Ces compétences pourraient être mis en valeur par des plan individuel de carrière afin de conserver ces compétences précieuses.

Les ressources humaines ont mis en place des évaluations personnelles ces derniers temps. Déjà il aura fallu 2013 pour que ces évaluations se mettent en place ensuite elles ne suivies d'aucune action, d'aucune reconnaissance. L'élément financier est une chose mais la reconnaissance en est une autre. Les meilleurs éléments devraient pouvoir se voir offrir d'acquérir de l'expérience dans un autre secteur de l'UdeM afin de les faire cheminer vers un type de poste intéressant.

Mécanisme de sollicitation et de récupération d'innovation

L'UdeM n'a aucun processus pour récupérer, sélectionner et développer les idées de ses 10 000 employés. Certains de ces employés ont eux-mêmes été formés par l'institution qui les emploient et ils connaissent par conséquent les 2 côtés de l'UdeM.

L'écrivain français Alfred de Musset disait : «Pour réussir dans le monde, retenez bien ces trois maximes : voir, c'est savoir ; vouloir, c'est pouvoir ; oser, c'est avoir». Dans ce lieu de savoir qu'est l'université il me semble que l'innovation devrait être un élément primordial.

Pourtant pour illustrer mon propos, j'ai reçu une invention une fois d'un bureau administratif de l'UdeM. Il s'agissait de protocoles administratifs innovants et ayant fait leur preuve au sein de l'UdeM. Malheureusement, la personne à l'origine de cette innovation n'était pas dans la recherche, n'était pas professeur ou même étudiante. « Seulement » une employée cadre de l'institution. Et bien selon nos politiques, rien n'est prévu pour ces inventions. On ne reconnaît pas les inventeurs, il n'y a aucun mécanisme pour chercher des partenaires ou commercialiser ces innovations. Dans le temps le Bureau de la recherche a reçu quelques inventions de ce type, qui parfois ont été dans des domaines plus complexes comme la formation continue. À chaque fois ces innovations, aussi belles soient elles n'ont même pas eu a chance d'être analysées, car elles ne provenaient pas de la recherche.

Je n'ai pas de solution, juste un constat que les façons de faire des ressources humaines de l'UdeM favorisent une position de fonctionnaire aux employés plutôt qu'une envie d'innover.

Dans de nombreuses entreprises, il existe de ces mécanismes pour favoriser l'intrapreneuriat et il serait assez facile de s'inspirer de ces façons pour créer quelque chose spécifique à l'UdeM.

Il est rare qu'on nous demande notre avis, je profite donc de cette tribune pour donner mon opinion sur les points qui m'interpellent et sur lesquels je pense avoir de la pertinence.

Travailler dans l'ombre ne me dérange pas, mais travailler pour rien est particulièrement démotivant. Bien que beaucoup de personnes sont d'ores et déjà opposées au simple processus de consultation de la base (sic), et que beaucoup de personnes pensent que le processus est un simple exercice de communication et que toutes les transformations institutionnelles sont déjà écrites, je tente ma chance et prend de mon temps pour vous donner mon avis car je pense sincèrement « qui ne tente rien, n'a rien ».

Hélène Grangé

***Ce document est à usage exclusif de la personne auquel il est destiné.** Toutes les informations contenues dans ce document sont fonction des informations connues par le rédacteur au moment de la rédaction et sont sujets à modifications en fonction de nouveaux éléments.*