



MINISTÈRE
DE L'ENSEIGNEMENT
SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Référentiel des directeurs généraux des services d'établissement public d'enseignement supérieur

Juin 2023

esr.gouv.fr

Sommaire

Préambule - 3

Introduction - 4

Positionnement du DGS - 5

Missions et responsabilités du DGS - 6

Contribution à l'élaboration de la politique d'établissement et stratégie de mise en oeuvre - 6

Pilotage de la performance, de la stratégie de gestion et d'optimisation des ressources de l'établissement - 7

Management et organisation - 7

Compétences, connaissances et qualités
personnelles attendues - 9

Compétences - 9

Connaissances - 9

Qualités personnelles - 10

Viviers, parcours et accompagnement
professionnel - 11

Viviers - 11

Formations et accompagnement - 12

Evolution de carrières et mobilités - 12

Annexe - Vademecum du recrutement - 14

Préambule

Ce référentiel des directeurs généraux des services d'établissement public d'enseignement supérieur a été établi en concertation entre l'association des DGS, la CDEFI, France Universités, l'IGESR, le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche. Il constitue un repère commun à leurs actions concernant notamment le recrutement, la formation, l'accompagnement professionnel et le suivi de parcours des DGS.

Il tient compte de la variété des situations rencontrées par les DGS selon la nature et l'organisation propre de l'établissement où ils exercent leurs activités, ainsi que de la diversité de leurs acquis en fonction de leurs formations et expériences antérieures. Ce référentiel ne constitue ainsi ni un cadre prescriptif d'organisation, ni un prérequis pour exercer la fonction. Il vise à mieux expliciter les bases et à baliser des étapes conjuguant développement personnel et développement des établissements.

Ce référentiel s'adresse ainsi aux chefs d'établissements, universités et écoles, en leur proposant des repères partagés utiles pour mieux expliciter leurs actions de recrutements, d'organisation, d'évaluation et de formation (offres d'emploi, etc...). L'attention est attirée sur le fait que la compétence de chacun dépend à la fois de qualités personnelles, des moyens qui lui sont accordés et de la clarté des objectifs qui lui sont fixés.

Ce référentiel s'adresse enfin aux premiers concernés, DGS et futurs DGS. Il vise à baliser leur champ d'autonomie et de responsabilité. Il se concentre sur ce qui est apparu le plus significatif de leur fonction et a ainsi vocation à outiller les discussions entre DGS et chefs d'établissement pour concrétiser ce qui est attendu d'eux. Ce référentiel vise en même temps à accompagner la bonne réalisation des activités des DGS et le déroulement fructueux de leur parcours.

L'enseignement supérieur et la recherche apportent une contribution essentielle à l'attractivité et la compétitivité de notre pays et ses établissements sont engagés dans une dynamique de transformation et de modernisation sans précédent. Les DGS y jouent un rôle important et le MESR, France Universités, la CDEFI et l'association des DGS sont attachés à les y aider. Ce référentiel en est un des moyens.

Introduction

Dans un contexte national de reconfiguration profonde du paysage universitaire, les établissements d'enseignement supérieur et de recherche, universités et écoles, ont vu leurs missions fortement étendues. Pour les assumer, l'État leur a tout d'abord conféré une plus grande autonomie et des responsabilités étendues, puis fait de leur coordination au niveau d'un site le vecteur de cette reconfiguration. Ce positionnement permet notamment à ces structures de déployer des stratégies propres de formation, de recherche, de partenariats et d'accompagnement et de vie étudiante mais aussi d'organisation avec une profonde modification de leur fonctionnement, de leur gouvernance, le tout dans une plus grande professionnalisation de tous les acteurs et de toutes les actrices. Les équipes de direction des établissements doivent ainsi en permanence veiller à la cohérence entre leurs ambitions stratégiques et leur mise en œuvre opérationnelle.

Dans ce cadre, le directeur général des services (DGS) acquiert un double rôle d'assistant à maîtrise d'ouvrage et de maître d'œuvre du projet stratégique de l'établissement, ce qui en fait le principal collaborateur et un conseiller direct du président ou du directeur de l'établissement.

C'est dans ce sens que le décret n°2010-175 du 23 février 2010 modifié relatif à l'emploi de directeur général des services d'établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel, a défini les missions de l'emploi de directeur général des services : sous l'autorité du président ou du directeur d'établissement, le DGS est chargé de la gestion de l'établissement. Il contribue à l'élaboration des stratégies de l'établissement et est responsable de la mise en œuvre de ses politiques. Il exerce les fonctions d'encadrement de l'ensemble des personnels ingénieurs, administratifs, techniques, sociaux et de santé affectés dans l'établissement.

Ce référentiel a pour champ d'application les fonctions de directeur général des services de tous les établissements d'enseignement supérieur et recherche public, universités, écoles, grands établissements, COMUE, EPE. Il est à préciser au cas par cas, pour tenir compte de la diversité de leur taille et de leur statut.

Positionnement du directeur général des services (DGS)

Membre à part entière de l'équipe de direction, le DGS participe, avec voix consultative, au conseil d'administration et aux autres instances administratives de l'établissement en application de l'article L.953-2 du code de l'éducation. En articulation avec les vice-présidents qui ont une autorité politique dans le domaine qui leur est confié, le DGS exerce une autorité hiérarchique et fonctionnelle sur les services et sur l'ensemble des personnels BIATSS de l'établissement et de toutes ses composantes.

L'élaboration et le suivi des politiques de l'établissement requièrent de la part du DGS à la fois une bonne connaissance de l'environnement national et régional mais aussi international de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR), ainsi que des enjeux qui lui sont associés. À ce titre, il a la responsabilité particulière de veiller à leur soutenabilité économique et à leur sécurisation juridique. Il propose également des outils de pilotage, notamment de diagnostic et d'accompagnement de la phase d'opérationnalisation. Pour cela, il conçoit et met en place, dans une démarche d'assurance qualité, le suivi des indicateurs de performance sur tous les secteurs d'activité de l'établissement et propose, en fonction des orientations définies par le chef d'établissement, des évolutions dans la répartition des moyens. Il est un acteur essentiel du dialogue de gestion interne conduit annuellement avec les structures de l'établissement (composantes, laboratoires, services, etc...).

Dans le fonctionnement de l'établissement, le DGS est garant de la bonne coordination de toutes les entités et est en charge de la conduite du changement et de leur modernisation dans un esprit d'amélioration continue du service rendu sur l'ensemble des sites de l'établissement. Il assure la transversalité nécessaire entre elles pour répondre de façon agile à l'élargissement des missions de l'établissement et aux évolutions du dialogue avec l'Etat et les collectivités.

Selon la taille et l'organisation de l'établissement, le DGS est assisté d'un ou plusieurs directeurs généraux des services adjoints (DGSA) et de directeurs de services, avec lesquels le dialogue et les échanges sont constants pour assurer une bonne coordination dans la préparation et l'exécution des politiques décidées. Il anime l'équipe de la direction générale en insufflant une vision globale et en impulsant des coopérations garantes d'une meilleure synergie entre les actions de chacun.

Des opérations complexes, liées à la recomposition du paysage universitaire, au développement de politiques de site et à l'émergence de grands ensembles fusionnés, fédérés ou confédérés, dans un cadre territorial et partenarial rénové, ont un impact incontestable sur le métier des DGS. Ceux-ci doivent les prendre en compte et les inscrire dans le champ de leurs responsabilités. Ils ont ainsi à entretenir des relations avec les DGS de leur site pour faciliter la mise en œuvre des politiques décidées par leurs établissements.

Le DGS s'inscrit dans un parcours de carrière propre à la haute fonction publique de l'Etat et à l'encadrement supérieur de son ministère de rattachement (MENJ ou MESR). Il a également vocation à évoluer sur un spectre large d'emplois de direction dans d'autres établissements publics, départements ministériels ou collectivités territoriales.

Missions et responsabilités du DGS

Les missions conférées au DGS peuvent être déclinées en responsabilités auxquelles correspondent des activités dont il doit s'assurer le bon déroulement. Celui-ci manifeste ses compétences en s'appuyant sur son expérience, ses connaissances et qualités personnelles ainsi que sur les ressources mises à sa disposition.

Une lettre de mission est établie par le chef d'établissement après échange avec le DGS. Elle explicite les grands objectifs, les priorités et résultats attendus de la mission, ainsi que les conditions d'exercice concernant en particulier l'étendue des responsabilités du DGS et ses liens avec les vice-présidents, les directeurs de composantes, voire avec le directeur de cabinet, ainsi qu'avec l'ensemble des services centraux et communs. Cette lettre sert de base à l'évaluation des résultats professionnels du DGS, dans le cadre de l'entretien professionnel annuel prévu par le décret n° 2010-888 du 28 juillet 2010. La lettre de mission est établie lors du recrutement et est révisée périodiquement, notamment à l'issue de ces entretiens ou lors d'un changement de gouvernance.

En fonction des caractéristiques propres à chaque établissement et des délégations accordées, les responsabilités et activités principales du DGS sont les suivantes :

CONTRIBUTION À L'ÉLABORATION DE LA POLITIQUE D'ÉTABLISSEMENT ET STRATÉGIE DE MISE ŒUVRE

Contribuant à la définition des stratégies de l'établissement et à l'élaboration du projet de développement et chef de file de sa mise en œuvre opérationnelle, le DGS est notamment chargé :

- de participer au diagnostic des enjeux, des forces et des faiblesses de l'établissement ;
- de contribuer, en appui à l'équipe politique, à l'élaboration du projet global de développement de l'établissement et, plus particulièrement, à la définition de son volet gouvernance et à la disponibilité d'outils de pilotage pertinents ;
- de mettre en œuvre le projet d'établissement en identifiant les conditions de faisabilité des objectifs politiques et en formalisant le projet d'organisation de l'administration comme outil de déclinaison du projet d'établissement ;
- de définir, en coordination avec l'équipe politique, la stratégie de gestion et d'optimisation des ressources ;
- de promouvoir et de piloter l'élaboration de schémas directeurs stratégiques notamment dans les domaines des ressources humaines, de la politique immobilière, des systèmes d'information, de la commande publique, des transitions écologiques et sociales, de la vie étudiante, etc... ;
- d'alerter et de sensibiliser l'équipe politique aux contraintes et risques, tant juridiques que financiers et organisationnels, associés à certaines décisions, et en supervisant plus particulièrement la politique de maîtrise des risques et d'audit interne.

PILOTAGE DE LA PERFORMANCE, DE LA STRATÉGIE DE GESTION ET D'OPTIMISATION DES RESSOURCES DE L'ÉTABLISSEMENT

Sous l'autorité du chef d'établissement, le pilotage de la performance et de la stratégie de gestion de l'établissement constitue un axe prioritaire des responsabilités confiées au DGS. Il a pour finalités de s'assurer de la mise en œuvre du projet d'établissement, de son suivi et de son évaluation en visant une gestion optimale des ressources de l'établissement qui tienne compte de ses forces propres et de l'évolution des attentes et des apports de son environnement. Cela suppose notamment :

- de construire, en lien avec l'équipe politique, les processus d'élaboration budgétaire et de gestion des emplois, ainsi qu'en assurer la mise en œuvre et le suivi ;
- d'identifier les capacités financières et les seuils d'alerte ;
- d'optimiser les moyens pour améliorer la performance de l'établissement ;
- d'identifier les sources externes de financement et les moyens d'y accéder ;
- de proposer, mettre en œuvre et piloter des politiques de transitions écologique et sociale (plan climat, biodiversité, mixité sociale, VSS, qualité du travail, ...);
- de nouer et entretenir au niveau pertinent les relations avec les partenaires extérieurs notamment pour améliorer la vie étudiante (collectivités, CROUS, ...);
- de favoriser une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences ;
- de mettre en œuvre une démarche de dialogue de gestion avec toutes les entités de l'université ;
- de veiller à la qualité des outils d'information et de suivi permettant une bonne appréhension des activités menées, des moyens engagés et des étapes de réalisation des actions décidées ;
- de sécuriser les actes juridiques pris par l'établissement et de garantir la bonne application des procédures.

Pour ce faire, le DGS veille à s'assurer d'un suivi régulier de l'activité de l'établissement, à évaluer et à prioriser les risques éventuels en s'appuyant sur des outils et des systèmes d'information dédiés (tableaux de bord, outils d'aide à la décision, veille stratégique, réglementaire et prospective, etc.).

MANAGEMENT ET ORGANISATION DE L'ADMINISTRATION UNIVERSITAIRE

Placé sous la seule autorité du chef d'établissement, le DGS est hiérarchiquement responsable de l'ensemble des personnels BIATSS, titulaires et contractuels, affectés dans l'établissement y compris dans ses composantes à statut dérogatoire.

À ce titre, il est notamment chargé :

- d'animer l'équipe d'encadrement de l'établissement (DGSA, directeurs de service, responsables administratifs et financiers de composante, des unités de recherche, ...);
- de fixer les objectifs collectifs et individuels de ses collaborateurs directs et d'en assurer leur évaluation ;
- de favoriser le développement des compétences et savoir-faire des personnels.

Le DGS porte et incarne, aux côtés de l'équipe politique, les valeurs propres à l'établissement.

Dans ce contexte, il veille à :

- construire l'organisation et le management de l'administration universitaire en déclinant le projet d'administration en projets de service, qu'il s'agisse des fonctions de support ou de soutien ;
- superviser et, le cas échéant à conduire, les processus de transformation et de modernisation dans une logique d'amélioration continue et de démarche participative ;
- promouvoir un dialogue social apaisé et respectueux des acteurs ;
- participer à la circulation de l'information et coordonner le dispositif de communication interne ;
- coopérer, au plan local, national ou international, avec les partenaires et acteurs relevant de son domaine de responsabilité.

Compétences, connaissances et qualités personnelles attendues

Les responsabilités accrues qui incombent aux DGS impliquent des compétences qui varient en fonction des caractéristiques propres à chaque établissement et des délégations accordées. Elles nécessitent des connaissances et des qualités déclinées ci-après. Leur renforcement au moment de la prise de fonction et leur développement en cours de parcours s'appuient sur des dispositifs de formation et d'accompagnement dédiés.

Les compétences, connaissances et qualités personnelles attendues du DGS sont notamment les suivantes :

COMPÉTENCES

L'expérience, les connaissances et les capacités personnelles du DGS doivent permettre de répondre aux attentes suivantes :

- contribuer à la préparation et à l'élaboration de la stratégie ;
- expliquer la stratégie, la faire partager, en définir les implications et les déclinaisons, notamment sous la forme d'un projet d'administration, de projets de service, de plans d'actions, et de contrats d'objectifs et de moyens qui encadreront les modes de fonctionnement et de gestion de l'établissement ;
- gérer la complexité du jeu des acteurs dans les relations internes et externes à l'établissement ;
- susciter l'adhésion des équipes et favoriser les conditions de vie au travail des agents ;
- manager des équipes de cadres de haut niveau.

CONNAISSANCES

- connaissance générale des enjeux, évolutions et cadre réglementaire des institutions et politiques publiques locales, nationales et internationales, et de leurs processus de modernisation et d'évaluation ;
- connaissances approfondies dans l'organisation de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR) et de la sociologie des organisations universitaires ;
- connaissances budgétaires, financières, juridiques et de management des ressources humaines ;
- connaissance des techniques de conduite du changement, de gestion de projets complexes, de négociation et de gestion des conflits ;
- connaissance des techniques de communication interne et externe ;
- connaissance des environnements et systèmes d'information numériques ;
- connaissance du domaine patrimonial.

QUALITÉS PERSONNELLES

- sens du service public, de l'intérêt général et de l'utilité sociale et en capacité d'en décliner les principes dans son management (transparence, équité, loyauté, lutte contre les discriminations, etc) ;
- capacité d'adaptation et d'assimilation des enjeux et du contexte propres à chaque établissement et capacité à se former au cours du parcours professionnel ;
- capacité d'écoute, d'animation, de négociation et d'entraînement des équipes ;
- goût affirmé pour le travail en équipe et la recherche du bien-être collectif au travail ;
- sens de l'initiative et capacité à être force de proposition ;
- ...

Vivier, parcours et accompagnement professionnel

VIVIERS

Pour améliorer l'attractivité de la fonction DGS et accroître la qualité du vivier parmi les cadres en exercice dans l'ESR, notamment féminins, un dispositif d'accompagnement de carrière est mis en place par la Direction de l'encadrement.

Le vivier des candidats à un poste de DGS est constitué principalement de fonctionnaires qui peuvent être issus des trois fonctions publiques (État, hospitalière et territoriale) dès lors qu'ils disposent d'une expérience reconnue dans des fonctions d'encadrement et de pilotage d'organisations complexes.

Selon les conditions statutaires fixées par le décret précité du 23 février 2010, l'accès aux fonctions de DGS est ouvert principalement :

- aux administrateurs de l'Etat, aux attachés d'administration de l'Etat hors classe ou principaux, aux ingénieurs de recherche, aux ingénieurs d'études hors classe voire aux personnels de direction ;
- s'agissant des départements ministériels relatifs à l'éducation nationale ou à l'enseignement supérieur, aux personnels sur emplois fonctionnels tels que des secrétaires généraux de région académique ou d'académie ou leurs adjoints, des directeurs académiques des services de l'éducation nationale (DASEN), des secrétaires généraux de direction des services départementaux de l'éducation nationale (SGSDEN), ainsi que des DGS ou des DGS adjoints d'établissements d'enseignement supérieur, des agents comptables et des directeurs généraux de Crous ;
- concernant les autres fonctions publiques, peuvent être détachés dans l'emploi de DGS, des directeurs d'hôpitaux, des directeurs d'établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux, des administrateurs territoriaux, les attachés territoriaux principaux et hors classe ayant, par exemple, été DGS ou DGSA en collectivités, ainsi que des ingénieurs territoriaux ;
- enfin, d'autres fonctionnaires de l'État, remplissant les conditions réglementaires précitées et/ou y occupant un emploi fonctionnel, comme celui de sous-préfet notamment, sont également susceptibles d'accéder à l'emploi de DGS.

Les postes de DGS peuvent également, conformément à la loi de transformation de la fonction publique (L. 332-1 du CGFP), être occupés par des personnels contractuels ayant les compétences professionnelles nécessaires.

FORMATIONS ET ACCOMPAGNEMENT

Une démarche générale, innovante et partenariale, a été élaborée par les différents acteurs (MENJ, MESR, France Universités, CDEFI et l'association de DGS). Elle vise à accompagner les DGS tout au long de leur parcours, de la prise de fonction à la sortie d'emploi, notamment via un dispositif de formation initiale et continue et dont les modules de formation sont mis en œuvre avec l'IH2EF et l'Amue. Elle s'appuie également sur des séminaires nationaux et les conférences organisés soit par le ministère soit par l'association des DGS.

Ce dispositif de formation initiale et continue repose sur des cycles de professionnalisation et de perfectionnement, ainsi que sur des moments du parcours professionnel susceptibles d'appeler un accompagnement plus spécifique. Les DGS sont incités à suivre le cycle de professionnalisation qui leur est spécifiquement destiné. Les DGS nommés pour la première fois dans ces fonctions sont tenus de participer au module « prise de fonction » dans l'année qui suit leur nomination.

Les DGS sont également incités, pour développer leurs compétences et aussi préparer leur avenir professionnel, à suivre régulièrement des formations, dont des formations thématiques au-delà des formations au management, les mettant en contact avec d'autres publics, notamment celles proposées par les universités, les écoles du service public ou en interministériel tels les cycles longs (IHEDN, IHEST, ...).

ÉVOLUTION DE CARRIÈRE ET MOBILITÉS

L'exercice des fonctions de DGS peut permettre l'accès à des d'emplois fonctionnels de niveau équivalent dans la haute fonction publique de l'Etat et notamment :

- des postes fonctionnels en administration centrale sur des emplois de sous-directeur ou de chef de service de l'ensemble du périmètre ministériel (enseignement scolaire, enseignement supérieur et recherche, jeunesse et sports) ;
- des emplois fonctionnels dans les services déconcentrés de l'éducation nationale (secrétaire général d'académie ou secrétaire général adjoint) ;
- des emplois fonctionnels au sein de l'inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche ;
- des emplois d'encadrement supérieur au sein d'autres opérateurs du ministère de l'Education nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche (directeur général de Crous, sous-directeur du CNOUS...);
- une mobilité interministérielle ou dans un autre versant de la fonction publique (DGS ou DGSA en collectivité territoriale, directeur d'hôpital...).

S'agissant d'emplois fonctionnels d'encadrement supérieur, les fins de détachement avant leur terme peuvent être prononcées par le ministre chargé de l'enseignement supérieur, à la demande de l'intéressé ou selon la procédure du retrait d'emploi.

Dans cette hypothèse, le président ou directeur doit avant sa décision avoir un entretien avec l'intéressé pour lui expliquer les raisons du retrait d'emploi et recueillir son point de vue. De même en cas de non-renouvellement d'un DGS en poste, celui-ci doit en être prévenu trois mois à l'avance.

Ces fins de détachement anticipées, à l'initiative du chef d'établissement ou du DGS, lorsque n'existe pas de perspective immédiate de nouvel emploi, font l'objet d'un dispositif personnalisé d'accompagnement du DGS, concerté entre l'intéressé, le chef d'établissement et le ministère pour une durée de six mois pendant lesquels, qu'il soit maintenu ou non en fonction, sa rémunération (y compris régime indemnitaire) liée à l'emploi est maintenue.

Lorsque l'intéressé continue à exercer sa fonction, un temps suffisant doit lui être laissé pour lui permettre de se consacrer à sa recherche d'emploi incluant le suivi de formations complémentaires ciblées la facilitant.

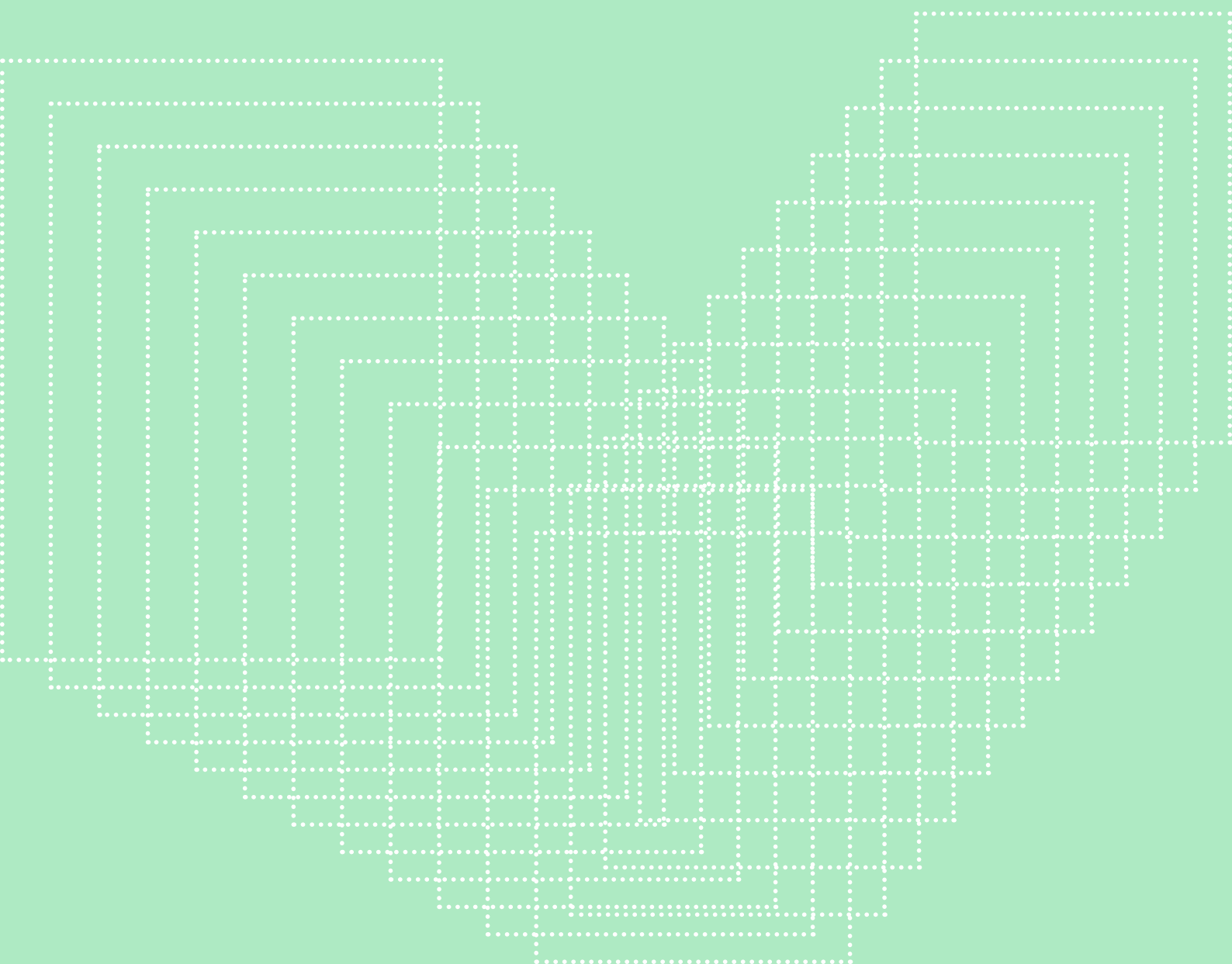
L'accompagnement personnalisé comprend en particulier : un entretien et des rendez-vous réguliers avec le service de la politique de l'encadrement supérieur (SPES), un bilan de compétences, des formations adaptées si nécessaires, un accompagnement dans la recherche d'un nouvel emploi.

À l'issue de cette période de transition de six mois, si l'agent n'a pas retrouvé un emploi, il est, s'il est fonctionnaire, replacé dans son administration de rattachement (établissement ou académie par exemple) et réintégré dans son corps ou cadre d'emploi d'origine.

Ce dispositif d'accompagnement des DGS doit contribuer à renforcer l'attractivité de ce métier en offrant des garanties quant aux modalités d'évolution dans l'emploi et de gestion des mobilités.

ANNEXE

Vademecum
du recrutement



ANNEXE

Vademecum du recrutement

Objet : Conditions et modalités de recrutement sur emplois fonctionnels de DGS d'EPSCP

1) Autorité de nomination

Le DGS est nommé par le ministre chargé de l'enseignement supérieur sur proposition du président ou directeur de l'établissement.

2) Vecteur de publication de l'offre

L'offre d'emploi est publiée sur l'espace numérique commun aux trois fonctions publiques (Choisir le service public). Elle comporte des éléments de contexte spécifiques à l'établissement à ses priorités d'évolution, et éventuellement aux sujétions particulières attachées.

3) Modalité de transmission des candidatures

Les candidatures sont adressées à l'établissement et à la direction de l'encadrement qui en valide la recevabilité réglementaire.

4) Examen des candidatures

Dans un souci de collégialité, les candidats pressentis sont auditionnés par le chef d'établissement qui est incité à s'entourer de personnalités internes et externes qu'il choisit en veillant à une parité hommes/femmes et dont il recueille les avis pour éclairer sa décision.

L'audition peut être précédée d'un processus de présélection et suivie d'entretiens avec le chef d'établissement, un temps d'échange équitable entre candidats doit être respecté. Il est recommandé d'informer au préalable les candidats des modalités de l'audition, durée, membres du comité, support de présentation, notamment.

Le conseil d'administration de l'établissement est informé de la nomination du candidat retenu et des priorités qui lui sont fixées dans sa lettre de mission.

5) Nomination sur emploi

La nomination est prononcée pour une durée maximale de quatre ans renouvelable, sans que la durée totale d'occupation d'un même emploi puisse excéder huit ans. Le candidat fonctionnaire retenu est détaché de son corps ou cadre d'emplois d'origine sur l'emploi de DGS. Ces emplois de DGS sont répartis en quatre groupes conformément au classement des établissements prévu à l'article 1er du décret n° 2017-404 du 27 mars 2017 et selon l'arrêté du 28 avril 2017.



**MINISTÈRE
DE L'ENSEIGNEMENT
SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

