

**Contrat d'Objectifs et de Moyens de l'UPSSITECH.**

**Conseil d'administration du 20 avril 2020**

**Délibération 2020/04/CA-038**

*Vu le code de l'éducation, notamment ses articles L.712-1 et L.712-3 ;*

*Vu le code de l'éducation, notamment ses articles R719-51 à R719-112 relatifs au budget et au régime financier des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel bénéficiant des responsabilités et compétences élargies ;*

*Vu les statuts de l'Université Toulouse III – Paul Sabatier et notamment son article 30 ;*

*Vu les statuts de l'UPSSITECH ;*

**Après en avoir délibéré, les conseillers approuvent le contrat d'objectifs et de moyens de l'UPSSITECH (document joint).**

Toulouse, le 20 avril 2020  
Le Président,




Jean-Marc BROTO

Nombre de membres : 36  
Nombre de membres présents ou représentés : 34

Nombre de voix favorables : 34  
Nombre de voix défavorables : 0  
Nombre d'abstentions : 0  
Ne prennent pas part au vote : 0

# Contrat d'Objectifs et de Moyens de l'UPSSITECH 2020-2024

## **Entre**

L'Université Paul Sabatier – Toulouse 3  
Etablissement Public à Caractère Scientifique, Culturel et Professionnel

Représentée par  
**Le Président Jean-Marc Broto**

## **Et**

L'Ecole d'Ingénieurs UPSSITECH  
Département à autonomie renforcée de la Faculté des sciences et  
d'Ingénierie (FSI)

Représentée par  
**Le Directeur de l'Ecole Philippe JOLY**

## Table des matières

A. Présentation de l'entité .....	4
Introduction générale.....	4
1. Description de l'Ecole UPSSITECH .....	4
2. Périmètre de gestion .....	4
3. Stratégie de l'Ecole UPSSITECH .....	4
a. une stratégie d'accroissement de sa notoriété.....	5
b. une stratégie en matière d'opérationnalité et de vision prospective.....	5
c. une stratégie de développement de l'Ecole dans son écosystème régional, national et international.....	5
d. une stratégie de l'innovation .....	6
4. Etat des lieux - Bilan .....	6
5. Moyens et Mise en œuvre .....	7
Moyens.....	7
Mise en œuvre.....	9
B. Objectifs .....	10
- Indicateurs des objectifs prioritaires.....	11
- A propos de la pertinence et cohérence des formations.....	12
- A propos de la mobilité étudiante dans le cadre de leurs études :.....	12
- A propos de la qualité de l'enseignement :.....	12
- A propos des compétences transversales des étudiants .....	12
- A propos de l'accompagnement à l'insertion professionnelle et sociale .....	13
- A propos du développement d'une culture métier de l'enseignant.....	13
- A propos de l'optimisation de la gestion des infrastructures de l'Ecole.....	13
- A propos de l'insertion professionnelle .....	13
C. Projets .....	14
1. Introduction générale aux projets.....	14
2. Description des projets.....	14
2.1. Titre du projet : Parcours sécurisé Prépa intégrée vers UPSSITECH .....	14
2.2. Titre du projet : UPSSITECH d'avenir.....	15
2.3. Titre du projet : Etre un acteur dans l'alliance sciences, ingénierie et santé au niveau de l'Université de Toulouse.....	15
2.4. Titre du projet : Communication prospective .....	16
2.5. Titre du projet : Annuaire des alumni .....	16
2.6. Titre du projet : Promotion de l'Entrepreneuriat et de la Recherche.....	17

2.7.	Titre du projet : Vers une certification ISO 9001 – 2015 .....	18
2.8.	Titre du projet : Développement d'un cycle d'amélioration de la formation basée sur l'approche compétence.....	18
2.9.	Titre du projet : Liaison avec les Masters de la Faculté des Sciences et d'Ingénierie .....	19
2.10.	Titre du projet : Développement d'un partenariat avec des établissements situés à l'étranger <sup>20</sup>	
2.11.	Titre du projet : Nouvelles pratiques pédagogiques .....	20
2.12.	Titre du projet : Déploiement d'un Intranet .....	21
2.13.	Titre du projet : Projets d'initiative étudiante pour la visibilité de l'Ecole.....	22
D.	Synthèse Moyens/Ressources .....	23
1.	Ressources de l'UPSSITECH .....	23
1.1.	Ressources actuelles (sur la base du budget 2018 consolidé et du budget 2019).....	23
1.2.	Projection à l'horizon 2023 avec l'intégration de la nouvelle filière.....	23
2.	Dépenses et moyens récurrents mobilisés par l'UPSSITECH.....	23
2.1.	Moyens mobilisables (sur la base de l'exercice 2018 pour 3 spécialités) .....	23
2.2.	Projection à l'horizon 2023 (pour 4 spécialités).....	24
2.3.	Synthèse des moyens mobilisés sur les projets .....	24
E.	Relevé de décisions issu du dialogue de gestion.....	26

## A. Présentation de l'entité

### Introduction générale

L'Université Paul Sabatier - Toulouse III forme des ingénieurs dont les compétences répondent aux besoins de la Région. La formation conduisant au « Diplôme d'Ingénieur de l'Université Paul Sabatier », répondant à ces besoins et aux exigences de la Commission des Titres d'Ingénieur, constitue un élément différenciateur au sein de l'Université mais aussi au sein du site par rapport aux autres écoles. Cet élément doit être visible par les acteurs du monde socioéconomique et par les candidats potentiels à cette formation. Il est identifié comme étant l'Ecole d'Ingénieurs UPSSITECH, école intégrée dans l'Université, au sein de la Faculté des Sciences et d'Ingénierie.

### 1. Description de l'Ecole UPSSITECH

L'Ecole d'ingénieurs UPSSITECH est un département à autonomie renforcée positionné au sein de la Faculté des Sciences et Ingénierie (FSI), celle-ci étant une UFR de l'Université Paul Sabatier (UPS) et à ce titre :

- l'UPSSITECH peut élargir aux différentes actions et financements mis en place par l'UPS ;
- l'UPSSITECH se conforme aux décisions adoptées par les Conseils de l'UPS, en particulier pour ce qui concerne les statuts des personnels (régime indemnitaire, conditions de travail, ...).

L'UPSSITECH dispose de statuts propres adoptés par le Conseil d'Administration de l'Université Paul Sabatier (UPS) lors de sa séance du 8 juillet 2019 et du présent COM. L'Ecole est administrée par le Conseil de l'Ecole et dirigée par un Directeur dont l'autorité est fixée sur une durée de cinq ans par les délégations de signature comme précisé dans le présent COM.

### 2. Périmètre de gestion

Le périmètre d'intervention de l'UPSSITECH concerne les formations et la préparation aux diplômes, titres et grades, accréditées par la Commission des Titres d'Ingénieurs ou celles qui lui sont confiées, par le conseil de la FSI, à la demande de l'UPSSITECH.

### 3. Stratégie de l'Ecole UPSSITECH

La stratégie de l'Ecole durant ce quinquennal cible 3 objectifs principaux :

- Objectif 1 : L'amélioration de sa visibilité en France et à l'international. L'UPSSITECH soutient de nombreuses actions de promotion de sa marque dans le but d'améliorer à la fois son attractivité et sa reconnaissance tant auprès des candidats potentiels que de leurs futurs recruteurs. En plus des actions d'information et de communication, l'Ecole s'attache à accroître les actions à l'international afin en particulier d'augmenter le nombre d'étudiants étrangers accueillis sur ses bancs, et de manière corollaire d'accroître son réseau à l'étranger.
- Objectif 2 : L'élargissement de son offre de formation. Cet objectif se concrétise par la proposition de nouvelles filières de spécialité à l'accréditation donnant lieu à l'attribution

du titre d'ingénieur diplômé, et par la formalisation d'une offre se positionnant sur la formation tout au long de la vie.

- Objectif 3 : L'adossement aux dispositifs de formation de la Faculté des Sciences et d'Ingénierie de l'Université Paul Sabatier. L'UPSSITECH est actrice d'un adossement de ses formations sur l'offre globale de la Faculté des Sciences et d'Ingénierie en participant à la construction d'un parcours préparatoire accessible dès le baccalauréat et à la mise en place de conventions permettant aux élèves de l'école de suivre un cursus bi-diplômant avec une formation de Master.

Pour mener à bien une politique permettant d'atteindre ces objectifs, et pour assurer son fonctionnement récurrent, l'Ecole s'appuie sur l'intervention de 4 chargés de mission. Le rôle de chacun d'eux est de décliner cette stratégie en :

#### a. une stratégie d'accroissement de sa notoriété

Le développement de l'Ecole doit être accompagnée par une politique volontariste de communication :

- vers le milieu industriel et académique (des lycées jusqu'à l'enseignement supérieur), en agissant tout aussi bien pour le recrutement des élèves ingénieurs que pour leur insertion professionnelle,
- vers l'environnement local, national et international pour permettre le rayonnement de l'école.

Cette mission est soutenue par un **Chargé de Mission à la Communication**, qui a pour objectif d'accroître la notoriété de l'Ecole auprès du grand public, des futurs usagers, des entreprises, et des structures politiques.

#### b. une stratégie en matière d'opérationnalité et de vision prospective

L'Ecole fonctionne dans un environnement universitaire complexe de grande dimension. Les missions de l'Ecole doivent donc être cadrées non seulement en regard des Objectifs figurants dans le Contrat d'Objectifs et de Moyens, mais aussi de son fonctionnement et de son évolution. Pour garantir une bonne exécution des processus et le respect des orientations politiques fixées par son Conseil, elle met en œuvre un plan d'assurance qualité, support à l'amélioration continue et à la définition des grandes orientations politiques de l'UPSSITECH. L'application et l'amélioration de ce plan qualité ainsi que la surveillance des indicateurs stratégiques et de fonctionnement identifiés dans celui-ci sont placés sous la responsabilité d'un **Chargé de Mission Qualité**.

#### c. une stratégie de développement de l'Ecole dans son écosystème régional, national et international

Dans un environnement mondialisé et un marché interdépendant, il est indispensable que les ingénieurs sortants maîtrisent au moins une langue étrangère et aient pu vivre une expérience prolongée au sein d'une université et/ou d'une entreprise étrangère pour s'imprégner d'une autre culture et d'autres modes de fonctionnement. La mixité culturelle se construit également par l'accueil d'étudiants étrangers et par des actions pédagogiques en partenariats avec des établissements universitaires et scientifiques étrangers. Dans ce contexte, la stratégie de l'Ecole est définie avec l'appui d'un **Chargé de Mission à l'international et aux Relations Partenariales** qui a en particulier, pour mission de :

- Développer et stabiliser un partenariat fort avec des entreprises et des établissements de formation à l'international,

- Développer les formations co-diplômantes et tout cadre conventionnel favorisant l'accueil d'étudiants étrangers,
- Mettre en place des procédures de capitalisation de l'expérience à l'étranger pour les nouvelles promotions.

Avec l'avènement de l'Université Fédérale de Toulouse et le poids important de l'Université Paul Sabatier, il est crucial de favoriser l'émergence de points de cohésion par l'interpénétration culturelle des disciplines et des types de formations. Dans ce contexte, l'UPSSITECH, Ecole de l'Université, souhaite être un des partenaires du rapprochement Ecoles-Universités. Sa stratégie accompagne celle de l'établissement et se concentre sur :

- le développement des partenariats avec les Ecoles du site (INSA, INP, ISAE...)
- l'intégration des réseaux d'Ecoles et industriels
- la collaboration avec les laboratoires dont sont issus les enseignants chercheurs de l'Ecole et avec les formations de l'UPS à travers des actions de sensibilisations méthodiques à la recherche (invitation à des séminaires scientifiques in situ, exposés ou conférences à l'UPSSITECH).

#### d. une stratégie de l'innovation

Notre compétitivité de demain est en grande partie corrélée à notre capacité à accompagner, soutenir et valoriser les idées et les concepts innovants notamment dans le secteur des sciences et de la haute technologie. Dans ce cadre général, la stratégie de l'UPSSITECH est de proposer aux élèves ingénieurs un environnement favorisant l'esprit d'entreprendre et propice à l'émergence d'idées innovantes et à la créativité. Cet environnement s'appuie sur des enseignements spécifiques dédiés à l'innovation et à la création d'entreprise et mobilise les acteurs de la recherche, des entreprises et des collectivités territoriales.

Ainsi, l'Ecole soutient une politique volontariste avec l'aide d'un **Chargé de Mission aux relations avec les Entreprises, à l'Entrepreneuriat, à l'Innovation et à l'Insertion Professionnelle** pour :

- sensibiliser les ingénieurs à la recherche (via les enseignants chercheurs et chercheurs intervenants), à l'innovation et à la création d'entreprise.
- susciter des vocations de poursuite d'étude en doctorat notamment dans le cadre des conventions CIFRE et BDI.
- développer les partenariats Entreprise-Laboratoire-Ecole, les Incubateurs, le Catalyseur, et les structures de développement et de valorisation (Junior Entreprise).  
favoriser l'embauche ou l'intégration en stage des élèves de l'Ecole via des actions de sensibilisation d'acteurs du monde socio-économique (petits déjeuners) ou de mise en contact direct (Forum des Entreprises).
- garder le contact et assurer le suivi des diplômés dans leur futur cadre professionnel.

#### 4. Etat des lieux - Bilan

L'organigramme ci-après (voir Figure 1) renseigne sur la structuration en interne ; les liens avec la FSI figurent dans les statuts qui définissent la composante, l'UPSSITECH y étant présentée comme un de ses départements, mais avec une autonomie renforcée.

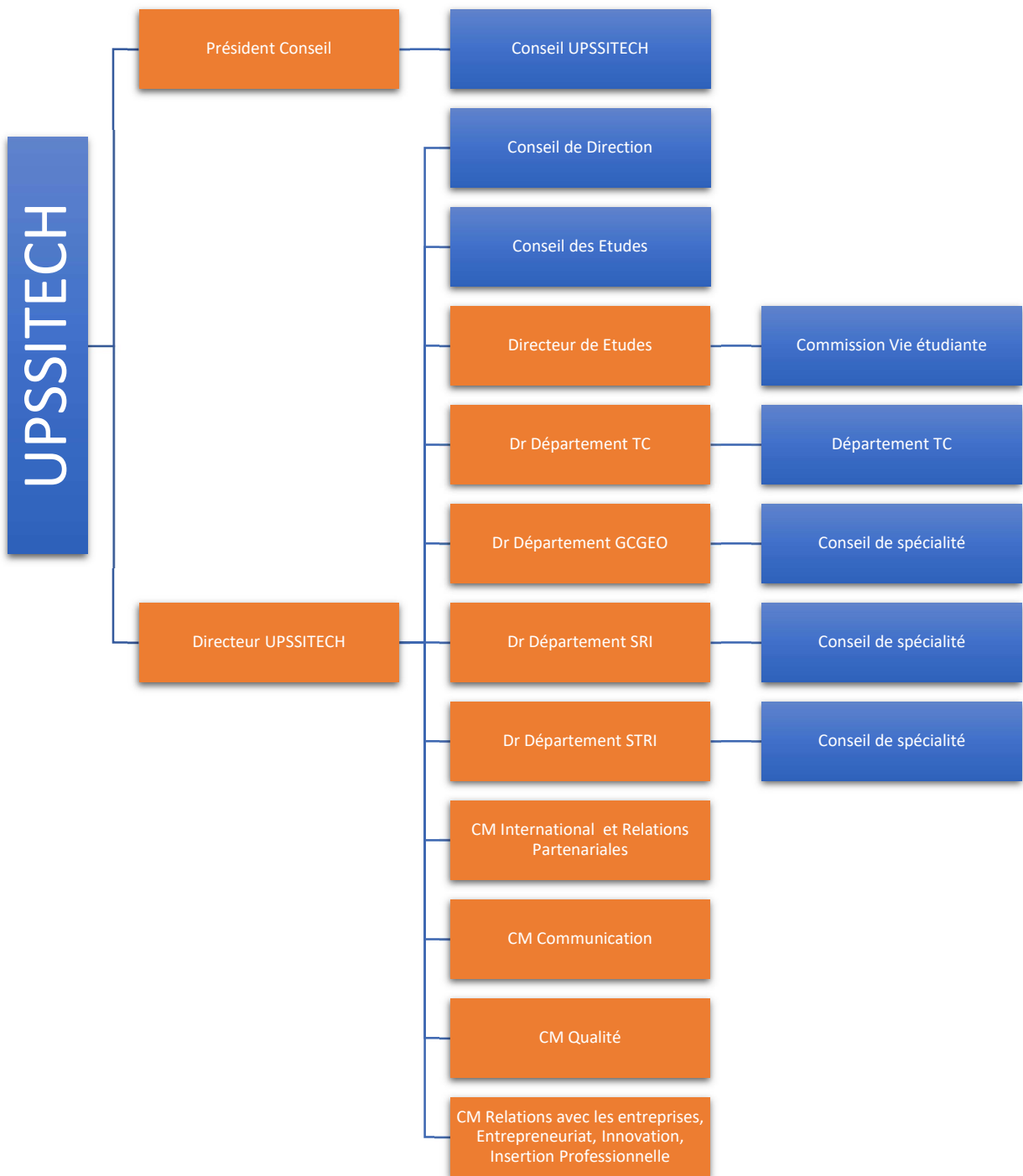


Figure 1 - Organigramme de l'École UPSSITECH

## 5. Moyens et Mise en œuvre

### Moyens

Le fonctionnement propre de l'UPSSITECH est basé sur les critères nécessaires à la bonne marche de la structure au regard du référentiel de la CTI. Pour cela, ce fonctionnement repose sur des moyens



spécifiques exprimés en termes de postes de direction, de chargés de mission, de conseils et de commissions. On peut présenter cette liste de la manière suivante :

a) En ce qui concerne les enseignants de l'école :

- 1) Un poste de directeur de l'Ecole avec une décharge d'enseignement de 96h00 de service
- 2) Un poste de directeur des études avec une décharge de 48h00 de service
- 3) Un poste de directeur de département de tronc commun avec une décharge de 24h00 de service
- 4) Des EC ayant des responsabilités au sein de l'Ecole (directeurs de spécialité, directeurs adjoints et responsables d'année) bénéficient d'une décharge de 24h00 chacun.
- 5) 6 postes de PAST/MAST intervenant dans les 3 spécialités de formation (personnel recruté par l'UPS et affecté à l'UPSSITECH)

b) En ce qui concerne le personnel administratif et technique :

- 6) Les départements de spécialité disposent chacun d'un poste de secrétariat pédagogique (personnel UPS affecté à l'UPSSITECH)
- 7) Un poste de secrétariat de direction (personnel UPS affecté à l'UPSSITECH).
- 8) les primes des personnels BIATSS sont à la charge de UPSSITECH.

c) En ce qui concerne les missions de l'école, les chargés de mission précédemment évoqués travaillent en collaboration avec les services correspondants de la FSI et de l'UPS en regard des priorités de l'UPSSITECH. Pour mémoire, ces chargés de mission sont :

- 9) Un chargé de mission Communication,
- 10) Un chargé de mission Qualité,
- 11) Un chargé de mission à l'International et aux Relations Partenariales,
- 12) Un chargé de mission aux relations avec les Entreprises, à l'Entrepreneuriat, à l'Innovation et à l'Insertion Professionnelle.

Ces chargés de mission bénéficient chacun d'une décharge de 24h00.

d) En ce qui concerne le coût de l'organisation et de l'encadrement de la formation :

- 13) Une promotion cible de 36 élèves fonctionne sous la forme d'1 groupe C, 1 groupe TD et 2 groupes TP
- 14) Tutorat de stage : 1h par mois et par étudiant
- 15) Tutorat de projet : 1h par 50h projet et par étudiant
- 16) Les frais d'inscription sont ceux des Ecoles d'ingénieurs (soit 601 € en 2019), sauf pour les boursiers qui sont exonérés.
- 17) Les frais de dossiers pour les candidatures sont fixés à 50 €, sous réserve d'une réévaluation validée par le Conseil d'Administration de l'Université Paul Sabatier. Là aussi, les étudiants boursiers au moment de leur candidature sont exonérés.

e) En ce qui concerne les locaux et infrastructures, l'UPSSITECH dispose de salles pour l'hébergement de son administration et de ses enseignements. Ces derniers seront assurés prioritairement mais non exclusivement dans ces salles. Des enseignements d'autres formations de la Faculté des Sciences et d'Ingénierie pourront avoir lieu dans ces mêmes salles sur des créneaux où l'UPSSITECH n'en a pas l'usage.

18) Pour l'enseignement : L'UPSSITECH basée dans le bâtiment U3 de l'Université Paul Sabatier, dispose d'un pool de 5 salles par spécialité dans ce bâtiment, et d'un amphithéâtre.

19) pour l'administration : L'Ecole dispose de locaux administratifs situés en rez-de-chaussée du bâtiment U3, abritant les personnels administratifs, d'une salle des élèves, d'une salle de Conseil et des bureaux hébergeant la direction.

f) En ce qui concerne le fonctionnement de l'Ecole, le Directeur de l'UPSSITECH se voit confier une délégation de signature pour assumer la responsabilité directe de l'administration de :

20) de la gestion des stages par la Présidence de l'Université Paul Sabatier

21) de tout autre mission qui pourrait lui être confiée pour une gestion directe non prise en charge par les services de la Faculté des Sciences et d'Ingénierie ou par les services centraux de l'Université Paul Sabatier.

#### Mise en œuvre

Le présent Contrat d'Objectifs et de Moyens engage les parties. Un bilan annuel correspondant à l'exécution de ce Contrat sera présenté devant le Conseil de l'UPSSITECH (dont sont membres de droit le Président de l'Université Toulouse III et le Directeur de la Faculté des Sciences et d'Ingénierie) lors de sa première séance de chaque année. A l'issue de cette présentation, le Conseil prononcera un avis sur la conformité de l'application de ce contrat, tant sur les objectifs que sur les moyens.

## B. Objectifs

Le chapitre précédent a posé les principes de l'Ecole avec les éléments indispensables à son fonctionnement. Le chapitre présent rappelle les objectifs prioritaires que se fixe UPSSITECH pour la période du COM et donne les indicateurs utilisés pour exprimer quantitativement ces objectifs :

Objectif 1 : L'amélioration de sa visibilité en France et à l'international.

Objectif 2 : L'élargissement de son offre de formation.

Objectif 3 : L'adossement aux dispositifs de formation de la Faculté des Sciences et d'Ingénierie de l'Université Paul Sabatier.

Le fonctionnement de l'Ecole et la mise en place des actions visant à atteindre ces objectifs relèvent d'une démarche qualité inspirée de la norme ISO 9001 version 2015. Onze processus ont été identifiés pour sa mise en œuvre :

<b>Quatre processus de pilotage :</b>	<b>Finalité</b>
P1 : Stratégie	Cultiver l'identité de l'Ecole, ses valeurs, la cohérence de l'ensemble des actions participant à son rayonnement et renouveler ses ambitions.
P2 : Communication	Promouvoir l'école afin : -d'augmenter les candidatures, -de diversifier les sources recrutements, -d'améliorer la visibilité et consolider renommée de l'école par rapport au milieu industriel (nouveaux secteurs).
P3 : Suivi des Diplômés	Recueillir et analyser les données d'insertion afin de valoriser et améliorer la formation et le diplôme auprès de différents types de publics (futurs recrutés, étudiants, diplômés, industriels, etc.)
P4 : Qualité	Assurer la mise en œuvre et le développement du système de management de la qualité

<b>Deux processus métier :</b>	<b>Finalité</b>
M1 : Formation et Scolarité	Clarifier et expliciter le rôle des interlocuteurs, des services et des processus pour améliorer : - L'accompagnement de l'étudiant tout a long de sa scolarité - Les interactions avec et entre les intervenants
M2 : Relation Partenariales	

<b>Cinq processus support :</b>	<b>Finalité</b>
S1 : Ressources Humaines	
S2 : Gestion Financière	Assurer l'équilibre du budget au service de la formation
S3 : Infrastructure	
S4 : Documentation	Promouvoir l'accès aux ressources documentaires, espaces de travail et services associés de la Bibliothèque Universitaire

S5 : Vie Etudiante	Permettre l'épanouissement et l'intégration au sein de l'école afin de contribuer à sa réussite scolaire, professionnelle et personnelle.
--------------------	---

- Indicateurs des objectifs prioritaires

Le Conseil de Prospective de l'Ecole et les groupes de travail qui ont bâti le plan qualité ont définis des indicateurs associés aux objectifs prioritaires (correspondant à la stratégie de l'Ecole), avec pour chacun d'eux une valeur à atteindre, transcrite ici à l'échéance du COM :

**1. Nombre de semestres dont les supports pédagogiques sont intégralement disponibles en anglais dans chaque formation**

Situation 2018	0 semestre
Cible 2024	2 semestres

**2. Pourcentage d'étudiants effectuant une « mobilité entrante » (dans le cadre d'une convention Erasmus par exemple)**

Situation 2018	3 %
Cible 2024	5 %

**3. Pourcentage d'étudiants étrangers obtenant le diplôme d'ingénieur de l'Université Paul Sabatier à l'issue de l'année pédagogique**

Situation 2018	20 %
Cible 2024	20 % (maintien)

**4. Classement de l'UPSSITECH dans le palmarès publié par le magazine « L'Etudiant »**

Situation 2018	78/174
Cible 2024	Inférieur à 78/174

**5. Proportion d'ingénieurs diplômés par l'UPSSITECH au sein de l'Université Fédérale de Toulouse.**

Situation 2018	3 %
Cible 2024	Entre 4,5 et 5 %

A ces indicateurs associés aux objectifs prioritaires sont adjoints des indicateurs secondaires permettant d'accompagner l'Ecole dans son fonctionnement et son organisation prévisionnelle. Ces indicateurs sont issus :

- des travaux menés dans le cadre de la mise en place du plan qualité,
- des enquêtes requises pour la production des données certifiées,
- des statistiques produites pour l'organisation et le fonctionnement de l'Ecole.

Ces indicateurs sont :

- A propos de la pertinence et cohérence des formations

#### 6. Répartition des admis par filière de formation d'origine

	Prépa GE Prépa ATS CUPGE	BTS	DUT	Université (L2,L3,M1,M2)	Autres (Diplômes étrangers)
Situation 2018	16%	4%	53%	21%	6%
Cible 2024	30%	5%	30 %	25%	10%

#### 7. Pourcentage de validations de la première année par rapport au nombre d'admis

	1 <sup>ère</sup> année validée	Redoublements / enjambements	Abandons Démissions /
Situation 2018	85,5%	6,2%	8,3%
Cible 2024	90%	5%	5%

- A propos de la mobilité étudiante dans le cadre de leurs études :

#### 8. Pourcentage d'étudiants de 3<sup>ème</sup> année ayant réalisé une mobilité sortante

Situation 2018	100 %
Cible 2024	100

#### 9. Pourcentage d'étudiants étrangers réalisant une mobilité entrante (sur l'ensemble de l'effectif)

Situation 2018	1 %
Cible 2024	5 %

- A propos de la qualité de l'enseignement :

#### 10. Pourcentage de semestres de formations évaluées par an.

Situation 2019	33 %
Cible 2024	100 %

#### 11. Pourcentage de formations évaluées qui ont produit un compte-rendu transmis à la Direction de l'UPSSITECH.

Situation 2019	0 %
Cible 2024	100%

- A propos des compétences transversales des étudiants

#### 12. Nombre d'heures consacrées à l'utilisation des outils d'aide à l'identification, à la formulation et à la valorisation des compétences de l'élève ingénieur par année d'école et par élève et Nombre d'élèves ingénieur utilisateur de ces outils.

	Nb d'heures	Nb d'élèves
Situation 2018	Non mesuré formellement	Non mesuré formellement
Cible 2024	1/2h par élève et par semestre	100%

- A propos de l'accompagnement à l'insertion professionnelle et sociale

**13. Proportion d'étudiants ayant participé à au moins un évènement organisé ou co-organisé par l'UPSSITECH dans l'année sur l'insertion professionnelle (Forum, action de sensibilisation à l'entrepreneuriat, etc) et mesure de l'implication des élèves ingénieurs dans les structures associatives, de transfert et de valorisation de l'Université.**

	Participation à un évènement « insertion pro »	Usagers du Catalyseur	Membres de la Junior Entreprise	Membres d'association étudiante (hors BDE)	Membres du BDE
Situation 2018	67%	Non mesuré	Non mesuré	Non mesuré	Non mesuré
Cible 2024	100%	4%	4%	15%	20%

- A propos du développement d'une culture métier de l'enseignant

**14. Proportion d'heures d'enseignement assurées par les moyens de la pédagogie par projet, par classe inversée ou par une méthode d'enseignement interactive.**

	Volume d'enseignement par les moyens de la pédagogie innovante
Situation en 2018	Non mesuré
Cible 2024	15 %

- A propos de l'optimisation de la gestion des infrastructures de l'Ecole

**15. Taux d'occupation des locaux de l'Ecole (bât U3).**

	Salles TD	Amphithéâtre
Situation en 2018	Non mesuré	Non mesuré
Cible 2024	80%	80%

- A propos de l'insertion professionnelle

**16. Répartition selon les critères de la CDEFI de l'insertion des diplômés de l'UPSSITECH lors de l'enquête à 6 mois après la remise des diplômes**

	Emploi salarié	Thèse	Volontariat International	Création d'Entreprise	Poursuite d'Etudes	En recherche d'emploi	Ne recherche pas un emploi	% de réponse à l'enquête
Situation 2018	86%	6%	4%	2%	2%	0%	0%	75%
Cible 2024	82%	8%	4%	4%	2%	0%	0%	90%

## C. Projets

### 1. Introduction générale aux projets

Cette partie du COM a pour objet la présentation de projets permettant d'atteindre les objectifs énoncés dans la partie précédente. Ces projets sont positionnés en regard du plan qualité de l'UPSSITECH. Les coûts sont présentés dans chaque projet sous la forme d'un tableau. L'implication du Directeur de l'UPSSITECH (DU), du Directeur des Etudes (DE), du Directeur du Département de Tronc Commun (DTC) et des Directeurs des départements de Spécialité (DS), de la Secrétaire de Direction (SD) et des Secrétaires Pédagogiques (SP), des Chargés de Mission à la Communication (CM C), à la Qualité (CM Q), à l'International et aux Relations Partenariales (CM I), et aux relations avec les entreprises, à l'Entrepreneuriat, l'Innovation et l'Insertion Professionnelle (CM R) est donnée de manière non quantifiée (signalée par un astérisque).

### 2. Description des projets

#### 2.1. Titre du projet : Parcours sécurisé Prépa intégrée vers UPSSITECH

Responsable du projet : DU, DE

Processus ciblés : Stratégie, Formation et scolarité

Date de début du projet : 01/2019

Date de fin du projet : 09/2023

Etat des lieux : L'accès à une Ecole d'ingénieur par les étudiants de l'actuelle filière prépa-concours de la FSI est tributaire de leur réussite au concours et de la validation de leur année de L2.

Cette filière est amenée à évoluer en filière « préparatoire intégrée ». L'idée d'un parcours sécurisé de Licence est d'assurer un nombre de places dans l'UPSSITECH aux étudiants ayant validés la L2 de cette filière, moyennant le suivi de quelques UEs de sensibilisation aux métiers de sortie de l'UPSSITECH et après validation de leur projet professionnel.

Principales actions : Participation à la définition d'un programme garantissant la bonne réussite des futurs candidats à l'UPSSITECH. Définition des mécanismes de sélections à l'entrée de la filière préparatoire et d'intégration à l'UPSSITECH.

Résultats attendus :

Cible 2023 : 36 étudiants

Conditions de succès : Sensibilisation des étudiants dès le lycée / Accompagnement du projet professionnel par la sensibilisation aux métiers d'ingénieur UPSSITECH / Informations ciblées dans les lycées et les salons d'enseignements supérieurs

#### Estimation des moyens mobilisés sur le projet

Parcours sécurisé Prépa intégrée vers UPSSITECH	Ressources financières mobilisées sur le projet		Autres moyens	Implication										
	Désignation de l'action	Fonctionnement		Charges de personnel	à préciser	CM C	CM Q	CM I	CM R	DU	DE	DTC	DS	SD
Accréditation		0 €	0 €		*				*	*				

**Précision sur les sources de financement :**

**Commentaires :** Néant

## 2.2. Titre du projet : UPSSITECH d'avenir

Responsable du projet : Directeur de l'UPSSITECH

Processus ciblés : Stratégie, Formation et scolarité

Date de début du projet : 03/2018

Date de fin du projet : 09/2022

Etat des lieux : 3 filières de spécialité sont actuellement accréditées par la CTI et opérées par l'UPSSITECH.

Principales actions :

En 2019 : demande d'accréditation de la filière « Technologies pour la Santé »

Ensuite : Mise en place opérationnelle de la filière progressivement de 09/2020 à 09/2022

Résultats attendus :

Cible 2020 : Renouvellement de l'accréditation des filières STRI, GCGEO et SRI. Accréditation de la spécialité TPS.

### Estimation des moyens mobilisés sur le projet

UPSSITECH d'avenir	Ressources financières mobilisées sur le projet		Autres moyens à préciser	Implication									
	Fonctionnement	Charges de personnel		CM C	CM Q	CM I	CM R	DU	DE	DTC	DS	SD	SP
Production des dossiers et organisation des audits	5 000 €							*	*		*		

### Précision sur les sources de financement : Commentaires

## 2.3. Titre du projet : Etre un acteur dans l'alliance sciences, ingénierie et santé au niveau de l'Université de Toulouse

Responsable du projet : DU, DE, CM I, CM R

Processus ciblés : Stratégie

Date du début du projet : 2013

Date de fin du projet : fin 2024

Etat des lieux : L'UPSSITECH est membre du collégium ToulouseTech depuis la création de ce dernier. Ce collégium a pour ambition de coordonner les actions et l'offre de formation en ingénierie assurée par ses membres. L'UPSSITECH a durant le quinquennal précédent participé à différentes actions qu'elle a, pour certaines, pilotées.

Principales actions : Poursuivre les actions en cours (Participation aux « 48h00 », à la passerelle PACES, pilotage de l'action « TLab »). Participer aux discussions sur la coordination de l'offre de formation du site en ingénierie. Elargir le partenariat avec les établissements d'enseignement supérieur de la Région Occitanie

Résultats attendus : Elargir le partenariat local en intégrant de nouveaux clusters locaux. Développer un partenariat avec les établissements de l'ex-région Languedoc Roussillon.



### Estimation des moyens mobilisés sur le projet

Acteur de l'alliance sciences, ingénierie et santé	Ressources financières mobilisées sur le projet		Autres moyens	Implication											
	Désignation de l'action	Fonctionnement		Charges de personnel	à préciser	CM C	CM Q	CM I	CM R	DU	DE	DTC	DS	SD	SP
Participation aux réunions et implication dans les actions du site		0 €				*	*	*	*	*	*				

### Précision sur les sources de financement :

Commentaires : Néant

2.4. Titre du projet : Communication prospective

Responsable du projet : CM C

Processus ciblés : Communication

Date du début du projet : fin 2019

Date de fin du projet : fin 2024

Etat des lieux : L'UPSSITECH est invitée régulièrement à venir présenter ses formations dans des forums organisées par des établissements du secondaire et du supérieur. Toutefois, ce nombre d'invitations évolue difficilement.

Principales actions : Développer le portefeuille des établissements invitant l'UPSSITECH à se présenter leurs élèves.

Résultats attendus : Accroissement du nombre de candidatures.

### Estimation des moyens mobilisés sur le projet

Communication prospective	Ressources financières mobilisées sur le projet		Autres moyens	Implication											
	Désignation de l'action	Fonctionnement		Charges de personnel	à préciser	CM C	CM Q	CM I	CM R	DU	DE	DTC	DS	SD	SP
Augmentation du nombre de présentation de l'Ecole dans les établissements		20 000 €			*										

### Précision sur les sources de financement :

Commentaires : Néant

2.5. Titre du projet : Annuaire des alumni

Responsable du projet : DU, DE, DS, CM C, CM R.

Processus ciblés : Communication, Formation et scolarité, Relations partenariales, Suivi des diplômés

Date du début du projet : 01/2019

Date de fin du projet : fin 2021

Etat des lieux : L'UPSSITECH bénéficie d'un réseau constitué spontanément par ses anciens élèves, y compris ceux qui ont suivi les formations antérieures à la création de l'Ecole. Ce réseau n'est concrétisé à l'heure actuelle que par des inscriptions spontanées à la page « Linked-In » de l'UPSSITECH

Principales actions : Assurer un recensement systématique des anciens élèves, solliciter leur adhésion à la page Linked-In, et maintenir un annuaire incrémental respectueux des règles RGPD.

Résultats attendus : Un réseau bien identifié d'anciens élèves.

#### Estimation des moyens mobilisés sur le projet

Annuaire des alumni	Ressources financières mobilisées sur le projet		Autres moyens	Implication									
	Fonctionnement	Charges de personnel		à préciser	CM C	CM Q	CM I	CM R	DU	DE	DTC	DS	SD
Production de l'annuaire	3 000 €			*			*	*	*		*		*

#### Précision sur les sources de financement :

Commentaires : Néant

#### 2.6. Titre du projet : Promotion de l'Entrepreneuriat et de la Recherche

Responsable du projet : DU, DE, CM R

Processus ciblés : Suivi des diplômés, Formation et scolarité, Relations partenariales

Date du début du projet : fin 2019

Date de fin du projet : fin 2024

Etat des lieux : De façon générale, les statuts d'élève entrepreneur ou de Docteur Ingénieur ne sont pas ceux qui sont privilégiés par les élèves ingénieurs. L'objectif de l'Ecole est de maintenir un flux d'étudiants constant désireux de créer leur entreprise ou d'atteindre le titre de docteur par la sensibilisation à l'innovation et à la recherche.

Principales actions : Assurer une sensibilisation à la recherche et à la création d'entreprise par le moyen d'interventions de chercheurs ou d'animateurs et responsables de structure d'accompagnement à l'entrepreneuriat.

Résultats attendus : Un flux régulier d'étudiants sur les deux statuts, appuyé par des mécanismes de soutiens matériels, financiers ou humains.

#### Estimation des moyens mobilisés sur le projet

Promotion de l'Entrepreneuriat et de la Recherche	Ressources financières mobilisées sur le projet		Autres moyens	Implication									
	Fonctionnement	Charges de personnel		à préciser	CM C	CM Q	CM I	CM R	DU	DE	DT C	D S	S D
Mise en conformité du site web			Dept. de Spéc.				*						

#### Précision sur les sources de financement :

Commentaires : Néant

## 2.7. Titre du projet : Vers une certification ISO 9001 – 2015

Responsable du projet : CM Q, DU

Processus ciblés : Qualité

Date du début du projet : Septembre 2020

Date de fin du projet : Courant 2022

Etat des lieux : L'UPSSITECH a élaboré sur les années 2018-2019 un plan qualité. Ce plan doit encore être éprouvé et consolidé en s'appuyant sur l'expérience acquise, en augmentant le nombre de procédures explicités, leur évaluation et leur évolution dans l'objectif d'améliorer de manière continue la satisfaction des personnels, des élèves ingénieurs et des entreprises.

Principales actions : Réformer le plan qualité en fonction de sa mise œuvre et de la politique de l'Ecole. Veiller à son bon fonctionnement et organiser la mise en place d'un audit pour l'obtention de la certification ISO 9001-2015.

Résultats attendus : Un fonctionnement à la fois implicite et explicite de l'administration de l'Ecole en regard des éléments du plan qualité.

### Estimation des moyens mobilisés sur le projet

Certification ISO 9001-2015	Ressources financières mobilisées sur le projet		Autres moyens	Implication										
	Fonctionnement	Charges de personnel		à préciser	CM C	CM Q	CM I	CM R	DU	DE	DTC	DS	SD	SP
Suivi du plan Qualité		7 500 €			*			*						
Mise en place d'un audit		7 500 €			*			*						

### Précision sur les sources de financement :

Commentaires : Néant

## 2.8. Titre du projet : Développement d'un cycle d'amélioration de la formation basée sur l'approche compétence

Responsable du projet : DU, DE, DTC, DS

Processus ciblés : Formation et scolarité, Qualité

Date du début du projet : début 2019

Date de fin du projet : fin 2024

Etat des lieux : L'approche par compétence est déployée dès la conception du cours jusqu'à l'évaluation des élèves ou de la formation à des degrés variés à l'UPSSITECH.

Principales actions : Capitaliser sur l'ensemble des efforts entrepris par l'ensemble des intervenants pour produire une évaluation de la formation intégrée dans un cycle d'amélioration continue.

Résultats attendus : Une amélioration de l'offre de formation.

**Estimation des moyens mobilisés sur le projet**

Cycle d'amélioration de la formation basée compétence	Ressources financières mobilisées sur le projet		Autres moyens	Implication										
	Fonctionnement	Charges de personnel		à préciser	CM C	CM Q	CM I	CM R	DU	DE	DTC	DS	SD	SP
Definition des objectifs, Evaluations Résultats et Actions de correction	0 €				*				*	*				

**Précision sur les sources de financement :**

**Commentaires :** Néant

2.9. Titre du projet : Liaison avec les Masters de la Faculté des Sciences et d'Ingénierie

Responsable du projet : DU, DE

Processus ciblés : Formation et scolarité

Date du début du projet : Courant 2020

Date de fin du projet : Courant 2021

Etat des lieux : Il n'existe pas de passerelle identifiée permettant à un élève d'un cursus de Master d'intégrer une filière de l'UPSSITECH et inversement. Plus généralement, un élève de l'Université Paul Sabatier ne peut pas prétendre à un diplôme de Master et à un diplôme d'Ingénieur de l'Etablissement sans s'inscrire aux deux cursus séparément.

Principales actions : Définir et établir des conventions avec les filières de Master scientifiquement proches des filières de l'UPSSITECH pour permettre aux étudiants intéressés de prétendre à un double diplôme sans passer par un double cursus complet et tout en respectant les règles d'attribution de ces deux diplômes.

Résultats attendus : Un petit nombre d'étudiants doublement diplômés ayant souhaité compléter leur formation par l'acquisition de compétences complémentaires.

**Estimation des moyens mobilisés sur le projet**

Liaison avec les Masters	Ressources financières mobilisées sur le projet		Autres moyens	Implication										
	Fonctionnement	Charges de personnel		à préciser	CM C	CM Q	CM I	CM R	DU	DE	DTC	DS	SD	SP
Définition de conventions	0 €								*	*		*		

**Précision sur les sources de financement :**

**Commentaires :** Néant

2.10. Titre du projet : Développement d'un partenariat avec des établissements situés à l'étranger

Responsable du projet : CM I, DS

Processus ciblés : Formation et scolarité

Date du début du projet : fin 2019

Date de fin du projet : fin 2024

Etat des lieux : L'UPSSITECH dispose de deux conventions de double-diplômes avec des établissements situés à l'étranger ainsi que de conventions Erasmus Plus, le plus souvent conjointes avec les départements de la FSI, voire d'autres composantes de l'Université.

Principales actions : Accroître le nombre de conventions Erasmus Plus. Accroître le nombre de double-diplômes. Développer ou intégrer un partenariat contractuel avec des établissements situés à l'étranger, dans le but de promouvoir la mobilité entrante et sortante.

Résultats attendus : Ces partenariats devront permettre d'améliorer la notoriété de l'UPSSITECH à l'Etranger et drainer un flux d'étudiants entrants plus significatif.

**Estimation des moyens mobilisés sur le projet**

Développement d'un partenariat international	Ressources financières mobilisées sur le projet		Autres moyens à préciser	Implication										
	Fonctionnement	Charges de personnel		CM C	CM Q	CM I	CM R	DU	DE	DTC	DS	SD	SP	
Déplacements et animation du partenariat	15 000 €					*		*	*		*			

**Précision sur les sources de financement :**

**Commentaires :** Néant

2.11. Titre du projet : Nouvelles pratiques pédagogiques

Responsable du projet : DU

Processus ciblés : Formation et scolarité

Date du début du projet : 2018

Date de fin du projet : fin 2024

Etat des lieux : De nombreux outils pédagogiques sont susceptibles d'enrichir le discours pédagogique des enseignants. Les pratiques de classes inversées et la diffusion de contenus numériques permettent d'envisager différentes formes d'apprentissage et de diffusion du savoir.

Principales actions : Capitalisation des bonnes pratiques déjà mises en place et définition d'un plan à l'échelle de l'école pour déployer davantage les nouvelles pratiques pédagogiques.

Résultats attendus : Une augmentation du nombre de cours proposé mettant en œuvre des méthodes pédagogiques innovantes, assujetties d'un plan d'amortissement de l'effort réalisé.

### Estimation des moyens mobilisés sur le projet

Nouvelles pratiques pédagogiques	Ressources financières mobilisées sur le projet		Autres moyens à préciser	Implication										
	Fonctionnement	Charges de personnel		CM C	CM Q	CM I	CM R	DU	DE	DTC	DS	SD	SP	
Désignation de l'action														
Définition d'un plan pour l'upsitech								*	*	*	*			
Mise en œuvre de ce plan	<b>3 000 €</b>		<b>Appels à projet</b>						*	*	*			

### Précision sur les sources de financement :

**Commentaires :** Néant

2.12. Titre du projet : Déploiement d'un Intranet

Responsable du projet : DU

Processus ciblés : Gestion financière, Vie étudiante, Formation et scolarité, Qualité

Date du début du projet : fin 2019

Date de fin du projet : fin 2020

Etat des lieux : les informations liées à la vie de l'Ecole sont gérées par les secrétariats pédagogiques des formations. Elles ne sont de ce fait disponibles qu'à la demande et non-pas de manière dynamique. Les informations produites ou collectées sur une année académique sont archivées sur le Bureau Numérique de l'Université Fédérale de Toulouse.

Principales actions : Mise en place d'un intranet établissant un relais vers un cloud et permettant, en fonction de l'identification de l'utilisateur, de lui fournir une vue personnalisée et en temps réel des informations de l'Ecole. Ce sera également un moyen pour rediriger plus efficacement les enquêtes et leurs résultats.

Résultats attendus : Les étudiants pourront avoir accès à l'agenda de l'Ecole, au règlement des études, aux restitutions des différents événements organisés par l'UPSSITECH et à des informations concernant leur scolarité (en particulier des pointeurs sur les soutiens financiers à la mobilité). Les secrétariats pédagogiques pourront y publier les éléments de suivi pédagogique des formations. Les directeurs de spécialité pourront y trouver le plan d'action et d'amélioration, un état de leur budget, l'agenda de la direction et les informations transmises par les secrétariats.

### Estimation des moyens mobilisés sur le projet

Déploiement d'un Intranet	Ressources financières mobilisées sur le projet		Autres moyens à préciser	Implication										
	Fonctionnement	Charges de personnel		CM C	CM Q	CM I	CM R	DU	DE	DTC	DS	SD	SP	
Désignation de l'action														
Mise en conformité du site web	<b>5 000 €</b>													
Alimentation de l'Intranet	<b>0 €</b>				*			*	*	*	*	*	*	*

### Précision sur les sources de financement :

**Commentaires :** Néant

2.13. Titre du projet : Projets d'initiative étudiante pour la visibilité de l'Ecole  
 Responsable du projet : DU, DE

Processus ciblés : Vie étudiante, Communication

Date du début du projet : début 2020

Date de fin du projet : fin 2024

Etat des lieux : La vie étudiante est principalement organisée par des associations liées à l'Ecole ou non. L'Ecole soutient ponctuellement quelques initiatives portées par les étudiants dès lors que le projet est validé par le Conseil de l'Ecole. Les retombées de ce soutien sont rarement exploitées pour l'image de l'Ecole.

Principales actions : Proposer un programme de soutien aux actions étudiantes qui permettent d'accroître la visibilité et la notoriété de l'Ecole.

Résultats attendus : Amélioration de la visibilité de la marque UPSSITECH.

**Estimation des moyens mobilisés sur le projet**

Projets d'initiative étudiante	Ressources financières mobilisées sur le projet		Autres moyens	Implication										
	Fonctionnement	Charges de personnel		à préciser	CM C	CM Q	CM I	CM R	DU	DE	DTC	DS	SD	SP
Lancement d'un appel à projet, sélection et suivi	5 000 €			*				*	*					

**Précision sur les sources de financement :**

**Commentaires :** Néant

## D. Synthèse Moyens/Ressources

### 1. Ressources de l'UPSSITECH

#### 1.1. Ressources actuelles (sur la base du budget 2018 consolidé et du budget 2019)

	Recettes financières (3 spécialités – basées sur les exercices 2018 et 2019)
Droits d'inscription	46 566 €
Frais de candidature	6 300 €
Dotation	59 770 €
Taxe d'apprentissage	71 500 €
Formation Continue	13 800 €
Total	197 936 €

La recette sur les droits d'inscriptions correspond à la différence entre les droits payés par les élèves ingénieurs non-boursiers (dont le montant est fixé par l'état) et les droits payés par les étudiants s'inscrivant en Licence L3 et en Master. Les frais de candidature sont maintenus à des valeurs raisonnables, inférieures à celles couramment pratiquées dans les autres établissements délivrant le titre d'ingénieur. Aucun frais de scolarité n'est demandé.

#### 1.2. Projection à l'horizon 2023 avec l'intégration de la nouvelle filière

	Recettes financières (Projection avec 4 spécialités – exercice prévisionnel 2023)
Droits d'inscription	62 088 €
Frais de candidature	8 400 €
Dotation	79 693 €
Taxe d'apprentissage	95 333 €
Formation Continue	84 000 €
Total	329 514 €

La projection à 2023 repose sur l'hypothèse de l'ouverture de la filière de spécialité TPS en 2020 avec la mise en place d'une voie par l'apprentissage en dernière année d'étude pour cette filière et pour la filière GCGEO.

Cette projection n'intègre pas la part de dotation qui pourrait soutenir l'administration de la filière préparatoire intégrée, si celle-ci venait à être confiée à l'UPSSITECH. Dans un tel cas, ces moyens devraient correspondre à ceux de l'actuel Cycle Universitaire Préparatoire aux Grandes Ecoles et seraient consacrés à son fonctionnement exclusif.

### 2. Dépenses et moyens récurrents mobilisés par l'UPSSITECH

#### 2.1. Moyens mobilisables (sur la base de l'exercice 2018 pour 3 spécialités)

	Coût	ETP BIATS affectés à l'UPSSITECH
Fonctionnement Spécialités	134 103 €	2,5
Fonctionnement Ecole	13 000 €	1



Education Physique et Sportive	8 348 €	
Certification du niveau d'Anglais	13 191 €	
Evénementiel	15 000 €	
Cotisations	3 500 €	
Projets	10 794 €	
<b>Total</b>	<b>197 936 €</b>	

## 2.2. Projection à l'horizon 2023 (pour 4 spécialités)

	Coût	ETP BIATS affectés à l'UPSSITECH
Fonctionnement Spécialités	244 404 €	2,5
Fonctionnement Ecole	15 000 €	1
Education Physique et Sportive	11 131 €	
Certification du niveau d'Anglais	17 588 €	
Evénementiel	19 000 €	
Cotisations	4 667 €	
Projets	17 724 €	
<b>Total</b>	<b>329 514 €</b>	

Les dépenses liées au fonctionnement de la filière préparatoire intégrée, si celle-ci devait être administrée par l'UPSSITECH, ne figurent pas dans cette projection.

## 2.3. Synthèse des moyens mobilisés sur les projets

Moyens mobilisables sur le quinquennal estimés sur la base d'une progression linéaire annuelle de 10 794 € à 17 724 € :

2020	2021	2022	2023	2024	<b>Total</b>
10 794 €	12 527 €	14 259 €	15 991 €	17 724 €	<b>71 295 €</b>

Projet	Fonctionnement	Personnel	Autres sources possibles
1. Parcours sécurisé Prépa intégrée vers UPSSITECH	0 €		
2. UPSSITECH d'avenir	5 000 €		
3. Etre un acteur dans l'alliance sciences, ingénierie et santé au niveau de l'Université de Toulouse	0 €		
4. Communication prospective	20 000 €		
5. Annuaire des alumni	3 000 €		
6. Promotion de l'Entrepreneuriat et de la Recherche			Départements de spécialité

7. Vers une certification ISO 9001 – 2015		15 000 €	
8. Développement d'un cycle d'amélioration de la formation basée sur l'approche compétence	0 €		
9. Liaison avec les Masters de la Faculté des Sciences et d'Ingénierie	0 €		
10. Développement d'un partenariat avec des établissements situés à l'étranger	15 000 €		
11. Nouvelles pratiques pédagogiques	3 000 €		Appels à projet
12. Déploiement d'un Intranet	5 000 €		
13. Projets d'initiative étudiante pour la visibilité de l'Ecole	5 000 €		
<b>Total</b>	<b>56 000 €</b>	<b>15 000 €</b>	

## E. Relevé de décisions issu du dialogue de gestion

Ce Contrat d'Objectifs et de Moyens régissant les relations entre l'université et l'UPSSITECH pour la période 2020-2024 a été approuvé :

- par le Conseil de l'UPSSITECH du 2 décembre 2019

- le Conseil d'Administration de l'université du

A ....., le

Pour l'Université

Le Président

Pour l'UPSSITECH

Le Directeur