



MINISTÈRES
ÉDUCATION
JEUNESSE
SPORTS
ENSEIGNEMENT
SUPÉRIEUR
RECHERCHE

*Liberté
Égalité
Fraternité*

RÉFÉRENTIEL
DE L'ENCADREMENT
SUPÉRIEUR

Directeur ou directrice de cabinet

des établissements d'enseignement
supérieur et de recherche





Ministère de l'Éducation nationale,
de la Jeunesse et des Sports

Ministère de l'Enseignement
supérieur, de la Recherche
et de l'Innovation

Secrétariat général

Mission de la politique
de l'encadrement supérieur

Janvier 2021

Sommaire

Introduction	5
1/ Positionnement du directeur de cabinet	7
2/ Missions et responsabilités du directeur de cabinet	7
Contribuer à la cohérence stratégique des politiques et actions de l'établissement	8
Préparer le travail de l'équipe de direction et celui des instances	8
Assurer des missions particulières, notamment de relations externes institutionnelles	9
3/ Compétences, connaissances et qualités personnelles attendues	10
Compétences	10
Connaissances	10
Qualités personnelles	10
4/ Vivier, parcours et accompagnement professionnel	11
Vivier de recrutement	11
Formations et accompagnement	11
Évolution de carrière et mobilités	12

Introduction

L'élargissement des missions des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, l'attention plus grande portée à la fois à leur attractivité et à leur rayonnement international, à la réussite et à l'insertion de leurs étudiants ainsi qu'à leur contribution au développement économique et social de leur territoire modifient en profondeur leur fonctionnement et leur gouvernance. Il est attendu d'eux qu'ils fassent évoluer leurs activités, qu'ils aient des projets et conduisent des stratégies. Pour le permettre, ces établissements, notamment les universités, se sont vu accorder une plus grande autonomie de décision, avec un renforcement du rôle de leur gouvernance en même temps qu'un accroissement de l'évaluation de leurs performances avec une incitation à se regrouper et l'obligation de se coordonner entre établissements d'un même site.

Concernant le fonctionnement des établissements, cette amplification des responsabilités conduit à une plus grande spécialisation et professionnalisation de ses activités, qu'il s'agisse de formation, de recherche ou d'administration. Concernant leur gouvernance, elle accroît le rôle de leur président ou présidente pour les universités, directeur ou directrice pour les écoles, chargé autant du bon fonctionnement que de l'évolution de leur établissement. Ils incarnent pour l'interne comme pour l'externe un projet mobilisateur sur lequel ils ont été élus. Sa réussite s'appuie sur la qualité, la cohérence et la bonne coordination de son équipe de direction, comme sur celles des processus de décision permettant le partage, la déclinaison et l'appropriation en interne des stratégies.

Pour faire face à la multiplication de leurs tâches, des présidents, présidentes, directeurs ou directrices ont fait le choix de faire appel à un directeur ou une directrice de cabinet (Dircab) faisant émerger une nouvelle fonction. Même si un tel choix n'est pas généralisable, la nouveauté de la fonction a rendu souhaitable l'élaboration d'un référentiel qui en explicite les missions en même temps que les conditions d'exercice. De plus, le recrutement d'un Dircab résulte d'une décision personnelle du dirigeant, qui engage une forte relation de confiance pour la durée de son mandat ; c'est pourquoi ce recrutement appelle à définir des accompagnements professionnels spécifiques pour pallier son caractère temporaire et en assurer l'attractivité.

Ce référentiel de directeur ou directrice de cabinet d'établissements d'enseignement supérieur et de recherche a été établi en concertation entre l'association DircabESR, la Conférence des présidents d'université (CPU), la Conférence des directeurs des écoles françaises d'ingénieurs (CDEFI), le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (MESRI), l'Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche (IGÉSR) et l'association des directeurs généraux des services (ADGS). Compte tenu de la variété des situations rencontrées selon l'ampleur des missions confiées, la nature et l'organisation de l'établissement où ils exercent ainsi que de la diversité de leurs acquis antérieurs, ce référentiel ne saurait constituer un cadre normatif. Il vise à cerner la particularité de la position des Dircab et l'articulation de leurs responsabilités avec celles des autres membres de l'équipe de direction. Il vise également à permettre aux Dircab de mieux construire leur développement professionnel dans et au-delà de leur mission. ///

1

Positionnement du directeur de cabinet

Membre de l'équipe présidentielle, ou de direction, le Dircab en constitue avec le président ou directeur et le directeur général des services le noyau permanent. Choisi et évalué par le président ou directeur, il dépend directement de son autorité. Il peut être amené à le représenter personnellement. Le caractère de cette relation impliquant un fort degré de confiance, il peut y être mis fin librement par le Dircab lui-même ou par le président.

Le Dircab a pour rôle essentiel, face à la diversité et à l'étendue des missions de l'établissement et aux tensions contradictoires qu'elles suscitent, de contribuer à la cohérence de la mise en œuvre de la stratégie choisie censée tracer une perspective commune. Il a ainsi un rôle d'explicitation de cette stratégie, de veille et d'alerte sur les dérives avérées ou prévisibles, et de cohésion entre les stratégies partielles, thématiques ou fonctionnelles, des composantes, services ou groupes de travail dans l'établissement.

Porteur, en appui au président, de la cohérence d'une stratégie, il a un rôle éminemment politique. Il agit aux côtés des vice-présidents chargés de la déployer dans un champ délimité et en lien étroit avec le directeur général des services qui y contribue et est responsable de sa mise en œuvre opérationnelle. Souvent au front sur les sujets sensibles et pendant les moments de crise, il organise la transmission d'informations internes et externes au président ou directeur et assure le bon fonctionnement de l'équipe de direction. Il peut en outre être chargé de missions particulières.

2

Missions et responsabilités du directeur de cabinet

Le Dircab intervient en appui du président de l'établissement pour contribuer à la cohérence entre la stratégie choisie et la trajectoire constatée de l'établissement. Pour cela, il veille à rendre lisible cette stratégie en interne comme en externe, et à ce que les politiques décidées et menées dans l'établissement soient bien articulées avec elle.

Il en découle les missions essentielles suivantes :



CONTRIBUER À LA COHÉRENCE STRATÉGIQUE DES POLITIQUES ET ACTIONS DE L'ÉTABLISSEMENT

La position particulière du Dircab, en interface entre le président et les acteurs internes et externes à l'établissement, lui confère une distance et une sensibilité particulière sur les dérives et incohérences entre réalisations et politiques affichées. Aussi a-t-il une responsabilité particulière dans la façon dont la stratégie est déclinée et explicitée pour en permettre l'appropriation ou susciter des partenariats.

Il a un rôle de veille et d'alerte sur l'image perçue de l'établissement, et l'améliore en contribuant à :

- la déclinaison de la stratégie dans la rédaction de textes et l'élaboration de projets ;
- l'élaboration de la communication institutionnelle interne et externe ;
- la rédaction de courriers, discours et communiqués à portée stratégique ;
- l'organisation d'événements significatifs de l'évolution de l'établissement.

Il travaille pour cela en étroite collaboration avec la direction de la communication. En interne, il assure la coordination du travail autour du rapport d'activité et, plus généralement, la présentation des bilans de l'équipe présidentielle.

En externe, il a pour interlocuteurs réguliers les cabinets des rectorats et préfetures, ceux des parlementaires et collectivités territoriales de tous niveaux ainsi que des autres établissements d'enseignement supérieur et de recherche. Il est un maillon fiable pour les aider à mieux comprendre la stratégie de l'établissement et les actions communes pouvant être menées. Il est chargé du lobbying auprès des élus territoriaux et nationaux. Il a réciproquement un rôle d'alerte permanente sur les événements externes pouvant retentir sur l'établissement.



PRÉPARER LE TRAVAIL DE L'ÉQUIPE DE DIRECTION ET CELUI DES INSTANCES

La vue globale du fonctionnement de l'établissement liée à la transversalité de sa fonction confère au Dircab un rôle particulier, notamment dans l'élaboration de l'agenda rythmant la vie de l'établissement et dans l'harmonisation des calendriers et des ordres du jour de ses instances.

Le Dircab a un rôle essentiel de facilitateur et d'organisation pour assurer la coordination et la cohérence du travail de l'équipe présidentielle :

- il veille et conseille sur les ordres du jour et les documents préparatoires ;
- il assure le suivi des comptes-rendus et des décisions prises ;
- il aide à la préparation de séminaires de travail et de plans d'actions.

Il a un rôle similaire, en lien avec le directeur général des services (DGS), pour la préparation des débats, ordres du jour, avis et décisions des conseils, auxquels il peut être convié.

Il suit les politiques décidées dans les instances pour s'assurer de leur avancement et susciter si ce n'est pas le cas les accompagnements nécessaires pour les rendre effectives.

Le Dircab a également un rôle particulier dans le suivi de dossiers sensibles, sujets à tensions notamment avec la communauté universitaire et ses usagers ou avec l'environnement, et qui nécessitent une bonne articulation des interventions du président, des vice-présidents et du directeur général des services.

Ainsi en gestion de crise, le Dircab est membre de la cellule de crise et peut se voir confier un rôle de coordination de l'ensemble de l'information en lien avec le fonctionnaire de sécurité et de défense de l'établissement, les services de l'État (préfecture, rectorat) et les collectivités territoriales.



ASSURER DES MISSIONS PARTICULIÈRES, NOTAMMENT DE RELATIONS EXTERNES INSTITUTIONNELLES

Opérateurs qui gagnent progressivement en autonomie, les universités et les autres établissements de l'ESR s'affirment de plus en plus comme des acteurs économiques, sociaux et territoriaux à part entière. La multitude de relations et rencontres que cela implique peut amener les présidents ou directeurs à charger leur Dircab de les représenter personnellement du fait de leur proximité avec eux et de leur fiabilité sur l'appréciation des choix stratégiques, ce qui élargit leur rôle et renforce la distinction avec celui de chef de cabinet plus centré sur les aspects protocolaires et logistiques qu'ils assument parfois par défaut.

Le Dircab peut être ainsi chargé du suivi régulier de partenariats externes comportant un fort impact politique impliquant personnellement le président.

Il peut également avoir à assurer le montage et la coordination de politiques territoriales, sociales, économiques ou académiques, avec des parties prenantes externes dont les ministères, impliquant la coopération d'équipes de plusieurs institutions. Le Dircab assure ainsi un point de contact unifié avec l'extérieur préparant une décision du président ou directeur, engageant les forces de l'établissement dans des actions communes.

Le Dircab peut aussi intervenir dans une dimension d'appui, et en lien étroit avec le directeur général des services, au pilotage des projets d'envergure et structurants pour l'établissement (projets liés au Programme d'investissements d'avenir, contrat de plan État-région, évaluation par le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur, contractualisation avec les ministères, etc.).

Pour mener à bien ses missions, le Dircab peut s'appuyer, selon la taille et l'organisation des établissements, sur un adjoint, un chef de cabinet et agents de différentes catégories dont il assure l'encadrement et l'évaluation. De même, il peut s'appuyer, le cas échéant, sur les personnels nécessités par les missions particulières qui lui sont confiées.

3

Compétences, connaissances et qualités personnelles attendues

COMPÉTENCES

- Capacités d'analyse et de conseil, notamment stratégique, et de synthèse
- Techniques de prospective
- Capacités rédactionnelles
- Aptitudes managériales dont management transversal
- Conduite de projets complexes
- Technique de conduite de réunion
- Pilotage politique et accompagnement du changement
- Technique de négociation et de gestion des conflits
- Gestion des priorités
- Gestion de crise
- Maîtrise des enjeux de communication
- Capacité à développer des réseaux

CONNAISSANCES

- Compréhension des enjeux de l'ESR, connaissance des dispositifs régionaux, nationaux, européens et internationaux de l'ESR
- Connaissances du fonctionnement des services déconcentrés de l'État, des collectivités territoriales et des principaux partenaires de l'ESR
- Connaissances de l'organisation, du fonctionnement et des mécanismes décisionnels politiques et administratifs
- Connaissances de grands principes du droit public
- Connaissances en matière de réglementations juridique, administrative et financière applicables aux établissements

QUALITÉS PERSONNELLES

- Sens du service public
- Capacité à appréhender d'autres cultures et sphères professionnelles
- Capacité d'adaptation
- Capacité de synthèse
- Réactivité

- Sens de l'initiative et capacité à être force de proposition
- Aisance relationnelle et diplomatie
- Sens de l'organisation et du discernement
- Sens de la confidentialité et discrétion
- Sens de l'écoute
- Loyauté
- Résistance au stress

4

Vivier, parcours et accompagnement professionnel



VIVIER DE RECRUTEMENT

Les caractéristiques de la fonction conduisent à recruter des profils variés, qui ont tous en commun une expérience ou une appétence pour la dimension politique de l'action publique.

La fonction de directeur de cabinet est ainsi ouverte :

- à des agents titulaires de catégorie A de la fonction publique (État, territoriale, hospitalière) ;
- à des contractuels ayant exercé des fonctions d'assistant d'élu, de responsable associatif ou tout autre métier témoignant de qualités relationnelles et de connaissance de la chose publique ;
- à des enseignants ayant une appétence pour des fonctions administratives.

Le niveau de recrutement varie selon la taille de l'établissement et l'ampleur des missions confiées. Par conséquent, le niveau de responsabilité exigé pour ce type de poste correspond à un emploi de catégorie A ou A+ (attaché principal, IGE hors classe ou IGR, voire pour les établissements de groupe supérieur, administrateur territorial ou administrateur civil).



FORMATIONS ET ACCOMPAGNEMENT

Compte tenu de la variété des profils, des formations spécifiques peuvent être adaptées selon les acquis et expériences antérieurs :

- formation au fonctionnement et aux enjeux de l'ESR (type session nationale de l'Institut des hautes études pour la science et la technologie - IHEST) ;

- formation aux enjeux de défense, sécurité, justice, gestion de crise (type session nationale de l'Institut des hautes études de défense nationale - IHEDN ou de l'Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice - INHESJ) ;
- formation à la stratégie de communication ;
- formation au management en mode projet.

Des formations plus spécifiques à la fonction seraient intéressantes à proposer :

- formation au fonctionnement et aux enjeux de la décentralisation ;
- formation à la prospective ;
- formation au lobbying.



ÉVOLUTION DE CARRIÈRE ET MOBILITÉS

Les compétences acquises dans les fonctions de directeur de cabinet doivent pouvoir être reconnues et valorisées.

En fonction des parcours individuels et des compétences développées, les Dircab peuvent prétendre à différentes évolutions de carrière :

- vers un emploi fonctionnel ou des postes de direction de services ou structures au sein d'un établissement de l'enseignement supérieur et de la recherche ;
- en administration centrale sur des postes de chef de bureau ou chargé de mission ;
- dans des services déconcentrés de l'État (rectorat, préfecture) sur un emploi fonctionnel ou de chargé de mission ;
- en collectivité sur un emploi fonctionnel ou des postes d'encadrement supérieur.

Le caractère spécifique de la mission confiée au Dircab nécessite des dispositifs d'accompagnement particuliers en fin de mission, ou en cas d'interruption décidée à l'initiative du président ou directeur ou du Dircab, sans perspective immédiate de nouvel emploi. Dans ces cas, le Dircab disposera d'aides particulières à son reclassement (bilan de compétences, entretiens d'orientation et éventuellement formations).

