news tank
higher ed & research

L'abonnement à News Tank est payant, merci de respecter la propriété intellectuelle et de ne pas transférer cet article sans autorisation préalable de News Tank.
Imprimé par Eric Dutil pour son seul usage (ab. n° 12743)

Référentiel métier DGS : « Un socle partagé de prérogatives à forte tonalité stratégique » (E. Dutil)

Paris - Publié le mercredi 19 octobre 2016 à 14 h 00 - Essentiel n° 78751

Les directeurs généraux des services « passent progressivement d'une fonction d'administration générale et de gestion à un double rôle, beaucoup plus stratégique, d'assistant à maîtrise d'ouvrage et de maître d'œuvre du projet de développement de l'établissement », indique Eric Dutil, président de l'ADGS, à News Tank, le 18/10/2016.

Alors que l'association qu'il préside prépare ses journées nationales - à Paris les 22 et 23/11/2016 sur le thème du numérique - il revient sur la diffusion aux établissements, en avril 2016, d'un référentiel métier définissant le rôle et la position du DGS dans les établissements de l'ESR. « Il est primordial que les acteurs concernés (chefs d'établissement et DGS) prennent le temps de se l'approprier et d'en débattre. » Il annonce que des travaux sont en cours pour doter les emplois fonctionnels de directeur général de Crous et d'agent comptable d'un référentiel comparable.

« Il est sincèrement difficile d'évaluer l'ampleur des fins de fonctions prises à l'initiative des présidents nouvellement élus », déclare par ailleurs Eric Dutil. Il souligne que « grâce à la publication de ce référentiel, il existe désormais des règles nettement plus formalisées sur ce point délicat ».

Il annonce enfin à News Tank que l'ADGS participe aux réflexions sur la gestion de crise, notamment en matière de sûreté. Un groupe de travail « se réunit régulièrement pour préparer un cycle de formation à destination des établissements ».

Eric Dutil, président de l'ADGS, répond aux questions de News Tank

Le 28/04/2016, un référentiel métier des DGS a été adressé aux dirigeants d'établissements de l'enseignement supérieur. Pourquoi était-il important qu'il soit validé par le MENESR, la CPU et la Cdefi ?

Eric Dutil : Dès le lancement de ce chantier, il nous est apparu inconcevable qu'un tel document puisse être le fruit d'une réflexion isolée, portée par quelques membres de notre réseau. Il en va de sa légitimité et de son applicabilité au sein de nos établissements. Les enjeux stratégiques liés au positionnement de nos fonctions ou à l'étendue de nos responsabilités doivent faire l'objet d'un indispensable consensus avec les conférences de chefs d'établissement (CPU et Cdefi) et notre tutelle.

> *« Cette validation collective s'imposait.*

Par ailleurs, l'association des DGS ayant très vite exprimée le souhait de voir repris dans notre décret statutaire de février 2010 les trois grands axes de nos missions détaillés dans notre référentiel, cette validation collective s'imposait.

Y-a-t-il eu des points de désaccord ?

Pour être honnête, aucun. Le climat de confiance entre les acteurs n'a jamais été démenti. Ce travail collaboratif de longue haleine, coordonné par la MPES (mission pour la politique de l'encadrement supérieur) du MENESR, s'est vraiment déroulé sans accrocs, en dépit de sa longueur (plus d'un an) et de ses nombreuses phases de validation au plus haut niveau.

Quelles sont les prochaines étapes dans son utilisation ? En attendez vous des effets concrets ?

Il est primordial que les acteurs concernés (chefs d'établissement et DGS) prennent le temps de se l'approprier et d'en débattre. L'entretien professionnel annuel ou la discussion autour de l'application du Rifseep constituent à cet égard des moments privilégiés à saisir.

> *« Ce référentiel ne garantit pas une uniformisation absolue de notre métier*

Pour autant, s'il a le mérite d'exister, ce référentiel ne garantit pas une uniformisation absolue de notre métier. En fonction des acteurs en présence, des caractéristiques propres à chaque établissement, l'exercice de nos responsabilités connaitra bien évidemment des réalités parfois très différentes. Ce repère commun définit cependant un socle partagé de prérogatives extrêmement riches et à forte tonalité stratégique.

Enfin, au delà du président ou directeur d'établissement, le positionnement renforcé du DGS aura nécessairement des effets induits sur le reste de l'équipe politique (VP) et l'encadrement supérieur administratif (DGS adjoint) de la structure.

D'autres fonctions devraient-elles bénéficier d'un tel référentiel métier ?

Oui. C'est une réflexion qui a aujourd'hui lieu dans le cadre du comité de suivi de la formation des cadres supérieurs de l'enseignement supérieur et de la recherche, auquel participe activement l'ADGS.

Cette instance a reçu le feu vert du comité de pilotage - qui réunit les présidents de la CPU, de la Cdefi, la Dgesip, la DGRH, et le secrétaire général du MENESR - pour déployer des référentiels pour l'ensemble des cadres supérieurs de l'ESR.

La priorité est dans un premier temps donnée aux emplois fonctionnels de directeur général de Crous et d'agent comptable. Les autres fonctions seront aussi concernées, en fonction de la maturité du réseau professionnel considéré et des besoins exprimés par la direction des établissements. Devraient être ainsi concernés les métiers suivants : DRH, DSI, DAF, directeur des achats, directeur du patrimoine immobilier...

Quid des directeurs de cabinet ?

S'agissant d'une fonction récente et partiellement déployée dans l'ESR, il est légitime que ce réseau professionnel en émergence ait souhaité se doter d'un référentiel qui clarifie le rôle et le positionnement de ces acteurs. Son caractère « spontané », ne s'inscrit pas à ce stade, en conformité avec les éléments de cadrage fixés par le comité de suivi, en termes de structuration et de validation de ce document.

Comment voyez vous évoluer le rôle des DGS depuis la loi sur l'autonomie ? Le changement de titre (abandon du SG) se traduit-il dans les faits ?

Dans le prolongement des premiers effets de la Lolf, la loi de 2007 constitue un tournant décisif dans l'évolution de nos responsabilités et de notre positionnement. Nous passons en effet progressivement d'une fonction d'administration générale et de gestion à un double rôle, beaucoup plus stratégique, d'assistant à maîtrise d'ouvrage et de maître d'œuvre du projet de développement de l'établissement.

Ces changements se sont traduits en février 2010 par la publication d'un nouveau décret statutaire qui, au-delà de l'abandon symbolique de l'acronyme SG, conduit à faire du DGS, le principal collaborateur et conseiller direct du chef d'établissement.

Comme le précise notre nouveau référentiel métier, et très prochainement notre décret statutaire en cours de modification, cette fonction d'appui à l'élaboration de la politique d'établissement s'enrichit de deux grandes missions complémentaires :

- le pilotage de la performance, de la stratégie de gestion et d'optimisation des ressources de l'établissement ;
- le management et l'organisation de l'administration universitaire.

Arrivez-vous à évaluer les changements de DGS liés aux élections dans les universités ? Est-ce plus ou moins fort que lors de la dernière « vague » ?

Il est sincèrement difficile d'évaluer l'ampleur des fins de fonctions prises à l'initiative des présidents nouvellement élus, certains collègues ayant anticipé cette période électorale, d'autres restant très discrets sur leur situation. Il ne peut donc y avoir de décompte statistique précis.

Ce sujet est pourtant au cœur de mes préoccupations, car plusieurs collègues se sont manifestés à mon niveau ou auprès de notre tutelle (MPES, DGRH, Dgesip notamment), pour recueillir du conseil et connaître les dispositifs d'accompagnement prévus.

Ma conviction est que le phénomène n'est pas en augmentation, mais plutôt en légère diminution, même si plusieurs situations demeurent fortement conflictuelles.

Un DGS doit-il nécessairement changer lorsqu'un président qui l'a nommé quitte ses fonctions ?

Bien évidemment non ! Il s'agit de fonctions stratégiques qui ne relèvent pas d'un processus électif mais bien d'une nomination ministérielle, comme la plupart des emplois fonctionnels de l'État.

« Il faut admettre le principe suivant lequel un chef d'établissement puisse se séparer d'un DGS

Pour autant, s'agissant d'un emploi fonctionnel, il faut admettre le principe suivant lequel un chef d'établissement puisse se séparer d'un DGS dans l'intérêt du service. On ne peut pas revendiquer un rôle de collaborateur principal et de conseiller direct du président, sans admettre que ce tandem puisse connaître des ruptures.

Il faut surtout s'assurer, et c'est une volonté que nous partageons avec la CPU et la Cdefi, que les fondements et les modalités de cette séparation soient les plus explicites et objectifs possibles. Il en va de l'attractivité de nos fonctions.

Quelles sont vos revendications sur le process lorsqu'un président se sépare d'un DGS ? Y-a-t-il des règles établies ? Sont-elles respectées ?

Grâce à la publication de ce référentiel, il existe désormais des règles nettement plus formalisées sur ce point délicat. Ainsi, un dispositif personnalisé d'accompagnement, concerté entre le DGS, le chef d'établissement et le MENESR, doit être obligatoirement proposé dès l'annonce du projet de retrait d'emploi et ce pour une durée de six mois.

Cette période de transition doit être mise à profit afin d'assurer l'accompagnement du DGS dans la recherche de nouvelles responsabilités. Cet accompagnement peut prendre la forme de bilans de compétences ou formations spécifiques. Ce dispositif se met progressivement en place, car il n'est pas encore totalement connu par les collègues et les chefs d'établissement.

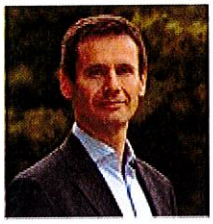
Sur quels dossiers travaille l'association des DGS ?

En lien avec le CPU et la Cdefi, nous participons fortement aux réflexions sur le délicat sujet de la gestion de crise, notamment dans sa dimension sûreté. Un groupe de travail animé par la MPES et associant également la Dgesip, la DGRH, l'ESENESR, l'Amue et le général Frédéric Morinière, haut fonctionnaire adjoint de défense et de sécurité auprès du secrétaire général du MENESR, se réunit régulièrement pour préparer un cycle de formation à destination des établissements.

Journées nationales des DGS au Collège de France

Nous préparons aussi les journées nationales des DGS, qui auront lieu au Collège de France, les 22 et 23/11/2016 sur la thématique de l'impact du numérique sur les établissements. Les grandes thématiques qui seront abordées : les « smart campus », les schémas directeurs du numérique, l'interopérabilité des outils et les services numériques.

Eric Dutil



Parcours	Depuis	Jusqu'à
Université de Bordeaux Directeur général des services	2014	Aujourd'hui
ADGS (Association des Directeurs Généraux des Services) Président	Mars 2014	Aujourd'hui
GISGUF (Secrétaires Généraux des Universités Francophones) Vice-Président	2014	Aujourd'hui
Université Bordeaux 1 Directeur général des services	2008	2014
Université de Pau et des Pays de l'Adour Directeur général des services	2004	2008
Rectorat de l'académie de Bordeaux Directeur de l'organisation scolaire	2001	2004
Rectorat de l'académie de Bordeaux Directeur des personnels enseignants	2000	2001

Directeur général des services de l'université de Bordeaux.

Fiche n° 3800, créée le 15/05/14 à 10:15 - MàJ le 18/10/16 à 18:56

© News Tank Education 2016 - Code de la propriété intellectuelle : « La contrefaçon (...) est punie de trois ans d'emprisonnement et de 300 000 euros d'amende. Est (...) un délit de contrefaçon toute reproduction, représentation ou diffusion, par quelque moyen que ce soit, d'une oeuvre de l'esprit en violation des droits de l'auteur. »