

Référentiel "Directeur général des services"

Groupe de travail référentiel DGS

Année 2015/2016

Préambule

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 des étudiants 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. Les équipes de direction des établissements doivent ainsi en permanence veiller à la cohérence entre leurs ambitions stratégiques et leurs réalisations opérationnelles.

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.

C'est dans ce sens que le décret 2010-175 du 23 février 2010, en cours de révision, a redéfini les missions des "secrétaires généraux d'établissement public d'enseignement supérieur" qui ont pris "le titre de directeur général des services" : "Ils assurent, sous l'autorité du président de l'université ou du directeur de l'établissement, la direction, l'organisation et le fonctionnement des services administratifs, financiers et techniques de l'établissement. Ils contribuent à l'élaboration des politiques d'établissement dont ils assurent la mise en œuvre opérationnelle. Ils conçoivent, mettent en place et assurent le suivi des indicateurs de performance de l'établissement dans les domaines de la gestion administrative, financière et patrimoniale, celles des ressources humaines et des systèmes d'information".

Ce référentiel a pour champ d'application les fonctions de directeur général des services des universités et des écoles d'enseignement supérieur. Certains paragraphes pourront, au cas par cas, servir à éclairer les fonctions nouvelles et spécifiques de directeur ou délégué général des communautés d'universités et d'établissements (COMUE) souvent assez différentes d'une COMUE à l'autre. Un référentiel sur les emplois d'encadrement supérieur au sein des COMUE pourra être réalisé lorsque leur fonctionnement sera définitivement assuré.

I. Positionnement du directeur général des services

Membre à part entière de l'équipe de direction, le DGS participe, avec voix consultative, au conseil d'administration et aux autres conseils centraux de l'université en application de l'article L 953-2 du code de l'éducation. Par rapport aux vice-présidents qui ont une autorité politique dans le domaine qu'ils portent, 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 futurs enjeux qui lui sont associés. A 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,...).

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.

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 services¹, avec lesquels le dialogue et les échanges sont constants pour assurer une bonne coordination dans la préparation et l'exécution des politiques décidées.

Le DGS est recruté sur proposition du président ou directeur de l'établissement public d'enseignement supérieur, en tenant compte de son parcours professionnel et des connaissances et compétences dont il a fait preuve.

Nommé par arrêté du ministre chargé de l'enseignement supérieur, pour une durée maximale de cinq ans renouvelable, sans que la durée totale d'occupation d'un même emploi puisse excéder dix ans, Il est détaché de son corps ou cadre d'emplois d'origine sur l'emploi de DGS. Les emplois de DGS sont répartis selon différents groupes par arrêté ministériel, en fonction de la typologie de l'établissement.

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 nouer des relations avec les DGS des établissements de leur site dans le cadre des politiques décidées à l'échelle des regroupements par les présidents de leurs établissements.

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

II Missions et responsabilités du DGS

Les missions conférées au DGS peuvent être déclinées en responsabilités auxquelles correspondent des activités dont il a à 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.

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,
- 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 ...
- d'alerter et de sensibiliser l'équipe politique aux contraintes et risques associées 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 participer, en lien avec l'équipe politique, aux processus de construction budgétaire et d'élaboration des plans de gestion des emplois, ainsi qu'en assurer le suivi de leur exécution,
- d'identifier les capacités financières et les seuils d'alerte,
- d'optimiser les moyens pour améliorer la performance de l'établissement,
- de favoriser la 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 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 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,
- à 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.

III 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 techniques de haut niveau.

> Connaissances :

- connaissance générale des enjeux, évolutions et cadre réglementaire des politiques publiques et de leurs processus de modernisation et d'évaluation dans un cadre national et international,
- connaissances approfondies dans l'organisation de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (ESR) et de la sociologie des organisations universitaires,
- connaissances budgétaires, financières 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.

> 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 ...),
- 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,
- aptitude d'écoute, d'animation, de négociation,
- 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.

IV Vivier, parcours et accompagnement professionnels.

Le vivier dans lequel un chef d'établissement peut choisir un DGS est constitué principalement de fonctionnaires issus des trois fonctions publiques (État, hospitalière et territoriale) selon des modalités définies par décret.

Ce vivier est diversifié :

- des administrateurs civils, des attachés principaux, des agents comptables, des ingénieurs de recherche, voire des personnels de direction sont susceptibles de devenir DGS d'établissement d'enseignement supérieur.
- concernant le département ministériel ESR, peuvent notamment être concernés des personnels sur emplois fonctionnels tels que des SGA, des DGS, des DASEN, des SGSDEN, ainsi que des DGSA d'établissements d'enseignement supérieur et des directeurs 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 ayant par exemple été DGS ou DGSA en collectivités, ainsi que des ingénieurs territoriaux.
- enfin, d'autres fonctionnaires de l'Etat, 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.

> Formations et accompagnement

Une démarche générale, innovante et partenariale a été élaborée par les différents acteurs (MENESR, CPU, 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 premiers modules de formation sont depuis peu mis en œuvre avec l'ESENER et l'AMUE. Elle s'appuie également sur des séminaires nationaux biannuels.

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.

> Évolution de carrière et mobilités,

On peut identifier deux situations principales d'évolution de carrière, en cours ou à l'issue d'un premier ou d'un second détachement mené à terme de sa durée maximale de cinq ans :

- celle d'une mobilité immédiate vers un autre emploi, en particulier :

- un autre poste de DGS dans le supérieur,
- un poste fonctionnel en administration centrale (sous-directeur ou chef de service),
- en collectivité territoriale (DGS ou DGA),
- dans le l'enseignement scolaire (SGA ou SGA adjoint par exemple),
- en interministériel (sous-préfet, directeur d'hôpital, DGS en collectivité territoriale par exemple,).

- celle d'une fin ou d'une interruption de détachement, anticipé ou pas, à l'initiative du chef d'établissement ou du DGS, sans perspective immédiate de nouvel emploi.

Pour sécuriser ces mobilités, un dispositif personnalisé d'accompagnement du DGS, concerté entre l'intéressé, le chef d'établissement et le MENESR, est proposé dès l'annonce d'un changement et ce pour une durée de six mois.

Ce programme d'accompagnement, avec ou pas maintien en fonction et pendant lequel les primes liées à l'emploi sont maintenues, comprend : un entretien et des rendez-vous réguliers avec la Mission de la politique de l'encadrement supérieur (MPES), 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 6 mois, si la personne n'a pas retrouvé un emploi, elle est réintégrée 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.

Conclusion

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, la CPU, l'IGAENR et le MENESR. 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 (fiches d'emploi,...). 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 MENESR, la CPU, la CDEFI et l'Association des DGS sont attachés à les y aider. Ce référentiel en est un des moyens.