

L'évolution du rôle et le positionnement du DGS

Cycle de formation des DGS
ESEN 9 octobre 2015



igaenr
Inspection générale
de l'administration
de l'Éducation nationale
et de la Recherche

SOMMAIRE

Introduction

1 Un métier en pleine mutation : un « gestionnaire » devenu « manager stratégique » ?

2 Un métier aux réalités d'exercice très disparates

3 Un métier au positionnement réellement en devenir mais de plus en plus exigeant

4 Une illustration : la fusion des universités d'Aix-Marseille

✦ Un rapide regard sur l'histoire contemporaine (2 constats) :

- ✦ **L'intitulé de la fonction** n'apparaît que très récemment (décret de 1962 relatif au statut de l'administration universitaire)
- ✦ **L'imprécision des missions** définies par le statut (décret de 1970)
 - le SGU est chargé de « la gestion de l'établissement, sous l'autorité du président »
 - les apports du référentiel métier (2002) suite à la création de l'emploi de SGE PES (2001)

✦ Le décret du 23 février 2010 :

- ✦ un cycle de 40 ans s'achève avec le passage d'une fonction de gestion à une fonction de management, coeur de métier du DGS

1

Un métier en pleine mutation : un « gestionnaire » devenu « manager stratégique » ?

⑨ Le métier de DGS a fortement évolué avec son environnement :

1-1 L'affirmation d'une « **légitimité managériale** » du DGS liée à la récente prise en charge des nouvelles problématiques de gestion dans les établissements



➤ L'influence de la LOLF et de la RGPP/MAP

➤ Le rôle déterminant de la loi LRU (août 2007) et notamment de la préparation à l'accès aux RCE dans les établissements

➤ Les nouvelles relations entre les universités et les organismes de recherche

Cette nouvelle légitimité managériale du DGS sera traduite dans le nouveau statut de février 2010

1-2 L'émergence d'un **rôle stratégique** du DGS conforté par les nouveaux enjeux issus des problématiques de gouvernance universitaire

➤ Recherche d'une efficacité nouvelle dans **l'organisation, le fonctionnement et le processus de décision de l'université**. Ces nouvelles préoccupations ont entraîné :

- La construction d'un **mode de gouvernance et de pilotage efficace**, comme pré-requis indispensable de réussite et d'atteinte des objectifs fixés dans le projet d'établissement
- Des procédures de décisions **clarifiées et objectivées** (COM, dispositifs d'allocation infra-établissement des moyens ...)
- Un pilotage de plus en plus fondé sur **la performance**, renforçant les capacités de pilotage stratégique de l'équipe de direction des universités
- Des relations « **services centraux/composantes** » **clarifiées** dans une logique de responsabilité et d'efficacité.

↳ Conséquences sur le métier de DGS :

- > Le DGS devient un acteur majeur de la nouvelle gouvernance universitaire (oriente et coordonne la production de l'ensemble des éléments **d'aide à la décision**)
- > Traditionnellement chargé de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique de développement de l'établissement, le DGS est désormais également **force de proposition** dans l'élaboration de celui-ci

> Ce positionnement stratégique du DGS sera traduit dans le nouveau statut de 2010 :

Les DGS « **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 » (article 2 alinéa 2).

2-1 Un métier très fortement dépendant de la « dimension » de l'établissement

↘ des **fonctions très polyvalentes** pour les DGS implantés dans des établissements de « petite taille » (universités du « groupe 3 », écoles d'ingénieurs notamment)

> rôle d'expertise et management opérationnel forts du DGS en l'absence d'adjoints, de cadres supérieurs administratifs

↘ des **fonctions plus stratégiques et de pilotage global** pour les DGS exerçant dans des établissements de « grande taille », tels la plupart des universités ou grands établissements des « groupes 1 et 2 »

> présence d'adjoints en nombre, attractivité des postes vis à vis de l'encadrement supérieur grâce à un usage ambitieux des marges de manœuvre issues de la MS, ...

2-2 Un métier très fortement dépendant des « caractéristiques sociologiques de fonctionnement » de l'établissement

- **le modèle « centralisé »** : globalisation du pilotage à l'échelle de l'établissement et forte structuration des services centraux, au détriment des composantes peu impliquées dans la vie de l'établissement > *Un espace de responsabilité étendu pour le DGS*
- **le modèle « facultaire »** : le pilotage de l'établissement est soumis à des forces centrifuges puissantes engendrées par le poids politique prééminent des directeurs de composantes/doyens > *Pour le DGS, espace de responsabilité limité (pas ou peu de responsabilités) et de tension (entre services centraux et responsables administratifs de composantes, en miroir des relations au sein de l'exécutif (président/doyens))*
- **le modèle « mixte »** : maintien d'un véritable pilotage global de l'établissement et d'une gestion centralisée des ressources et des marges de manœuvre associées mais en forte concertation avec les unités opérationnelles > *Pour le DGS, cet environnement ouvre un espace de responsabilité très vaste mais exigeant*

2-3 Un métier très fortement dépendant du « positionnement institutionnel » du DGS dans l'équipe de direction

En l'absence de précisions statutaires, le positionnement est souvent conditionné par :

- La « **place** » réservée au DGS par le président et ses VP (membre ou non de l'équipe de direction, participation ou non aux réflexions liées à la stratégie de l'établissement, délégations de signatures,...) > *Pour le DGS : risques d'instabilité professionnelle si proximité trop forte vis à vis de l'équipe présidentielle ou marginalisation de la fonction si il est positionné en dehors de l'équipe de direction (devient un cadre comme autre).*
- L'exercice ou non de **responsabilités administratives** (formelles ou informelles) parfois confiées à certains élus (VP délégués, Chargés de mission) couvrant le périmètre des principales fonctions support stratégiques (finances, RH, SI, Patrimoine notamment).
 - > *Pour le DGS : des VP jouant le rôle de cadres supérieurs administratifs et un DGS dessaisi de sa légitimité managériale.*

3-1 Les nouvelles opportunités offertes par les reconfigurations universitaires actuelles

➤ Des positionnements résolument orientés vers le stratégique et de moins en moins vers l'opérationnel et l'expertise. Aujourd'hui, et demain plus encore, il est attendu du DGS qu'il :

- ✓ **contribue** systématiquement à la construction de **la stratégie d'évolution** de son établissement
- ✓ **transforme** les orientations politiques de l'équipe présidentielle **en décisions stratégiques**, procède au contrôle de leur **exécution** ainsi qu'à leur **évaluation**
- ✓ **coordonne** tous les personnels BIATOS, y compris ceux délocalisés au sein de structures administratives ou techniques **de proximité** et s'implique particulièrement dans la répartition optimisée des ressources dédiées aux **fonctions de soutien**
- ✓ soit **force de proposition**, vis à vis du président, quant aux possibilités d'exploitation des nouvelles **marges de manœuvre** introduites par les RCE
- ✓ **contribue** au renforcement de l'**attractivité** de l'établissement (en matière RH notamment)

Les évolutions du métier de DGS au travers de 4 fonctions d'encadrement



3-2 Un équilibre nouveau à établir entre légitimité académique et leadership managérial

- ↘ **La force du « couple » politique-administratif** doit être garantie par une clarification des rôles :
 - > des élus clairement positionnés sur le portage et la conduite politique des grandes missions de l'université et non plus de simple « primus inter pares »
 - > des DGS « performants », responsabilisés et forces de proposition ... mais **sachant se positionner**
 - ⑨ Le dispositif de « **fin de fonction** » dans l'intérêt du service doit être préservé pour garantir l'indispensable confiance qui doit « cimenter » ce binôme.
- ↘ **La nécessaire professionnalisation de la gouvernance universitaire** doit s'opérer à **tous les niveaux** :
 - > au niveau des **présidents** afin que ceux-ci puissent « optimiser » l'implication de leur DGS (la fonction de président devient une activité professionnelle à part entière et pas seulement un mandat politique).
 - > au niveau du **recrutement des DGS** avec des profils mobilisant des compétences et une expérience de très haut niveau (élargissement du vivier)

CONCLUSION PARTIELLE

- ⚡ **Quelle place pour les DGS dans le mouvement actuel de recomposition du paysage universitaire en France (fusion ou université fédérale) ?**
- ⚡ **Confirmation (ou pas) du rôle de « manager stratégique » ?**

- **LE PROJET DE PREPARATION DE LA FUSION**
- **LE PROJET D'ORGANISATION CIBLE
«ORIGAMU »**

LE PROJET DE PREPARATION DE LA FUSION

- **Un schéma cible adopté par les trois conseils d'administration dès décembre 2008**
- **Un texte «fixant les principes fondateurs d'une université unique » adopté en décembre 2009**
- **Une mission confiée aux trois DGS courant juin 2010**
- **Travail effectif conduit de septembre 2010 à décembre 2011 : 16 mois.**

La méthodologie suivie

5 thèmes de travail :

Directions centrales

- Finances (DAF, Agence comptable, contrôle de gestion) – RH – Scolarité – Recherche et Valorisation – Patrimoine et logistique – Hygiène et sécurité
- Relations internationales -Système d'information – Achats/marchés – affaires juridiques

UFR fusionnées

- Sciences (8 UFR) – Economie et gestion (2 UFR) -
- Ecole d'ingénieurs (2 écoles) – OSU (3 observatoires)

Services communs

- Formation tout au long de la vie – Documentation – Information, insertion et orientation des étudiants
- Action sociale – Activités physiques et sportives

Impacts juridiques

- Quels impacts juridiques liés à la fusion à tous les niveaux institutionnels de l'établissement

Briques logicielles

- SI Formation, SI Financier, SI Patrimoine

La méthodologie suivie

- **Méthode de projet**

- ↪ Une lettre de mission à tous les groupes de travail mis en place dans les différents thèmes
- ↪ Une organisation :

Les groupes de travail

- Se réunissent une fois par semaine
- Et rendent compte chaque mois aux 3 DGS de leurs travaux et de leurs propositions

Les DGS

- Suivent mensuellement les 5 thèmes de travail
- Et rendent compte mensuellement aux Présidents de l'avancement et des propositions

Les Présidents : arbitrent et communiquent

PROJET D'ORGANISATION CIBLE

«ORIGAMU »

POUR FAIRE EMERGER ET METTRE EN ŒUVRE

**LE SCHEMA ORGANISATIONNEL DU NOUVEL ETABLISSEMENT QU'EST
L'UNIVERSITE D'AIX-MARSEILLE,**

A PARTIR D'UN CADRE DEFINI DANS SON «TEXTE FONDATEUR»

Périmètre du projet

DIRECTIONS CENTRALES

- Constitution de services rassemblés
- Création des antennes de campus :
 - Missions et activités/Dimensionnement
 - Articulation direction/campus/composante

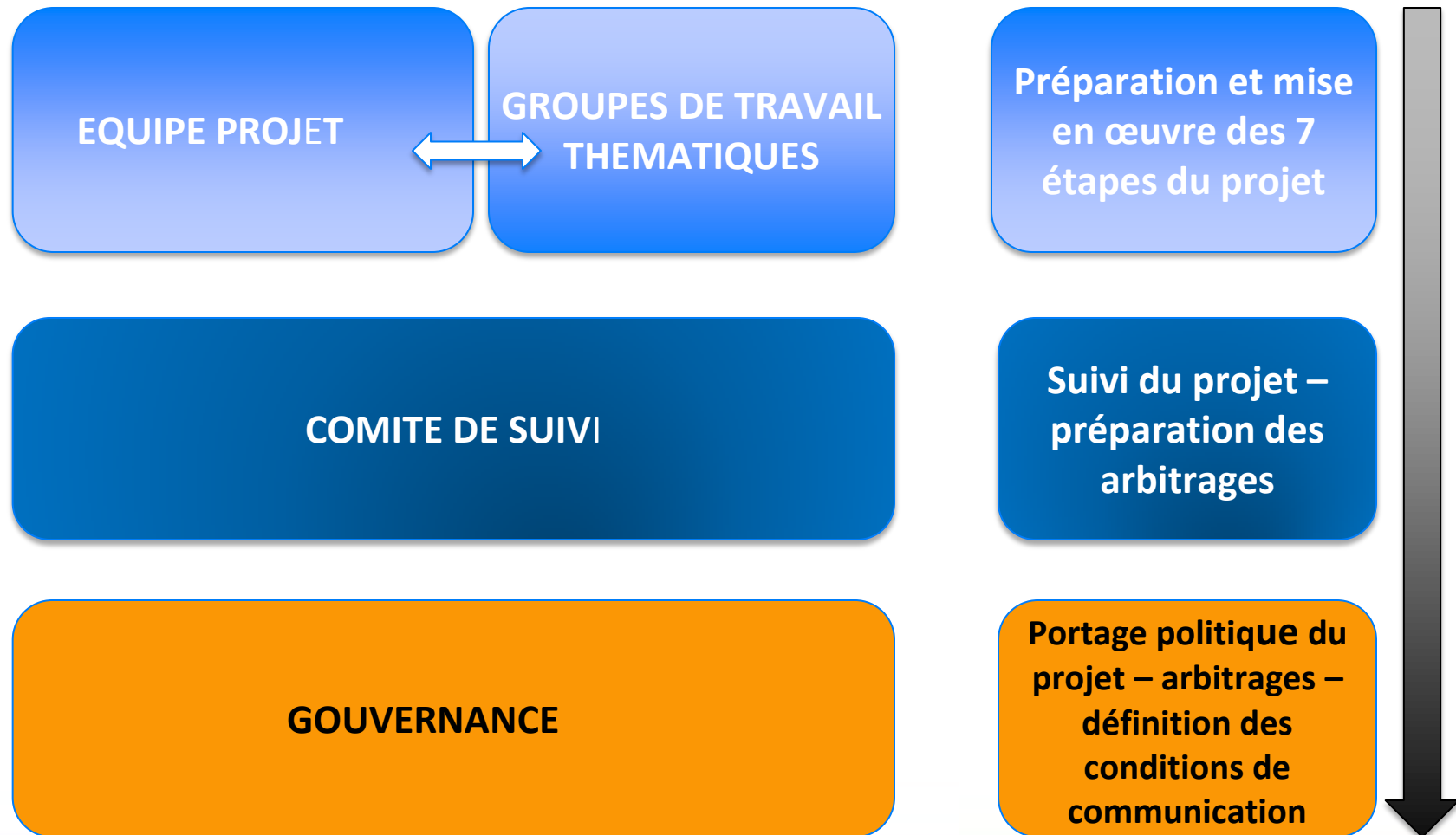
SERVICES COMMUNS

- Constitution de services rassemblés
- Installation éventuelle des services sur les campus

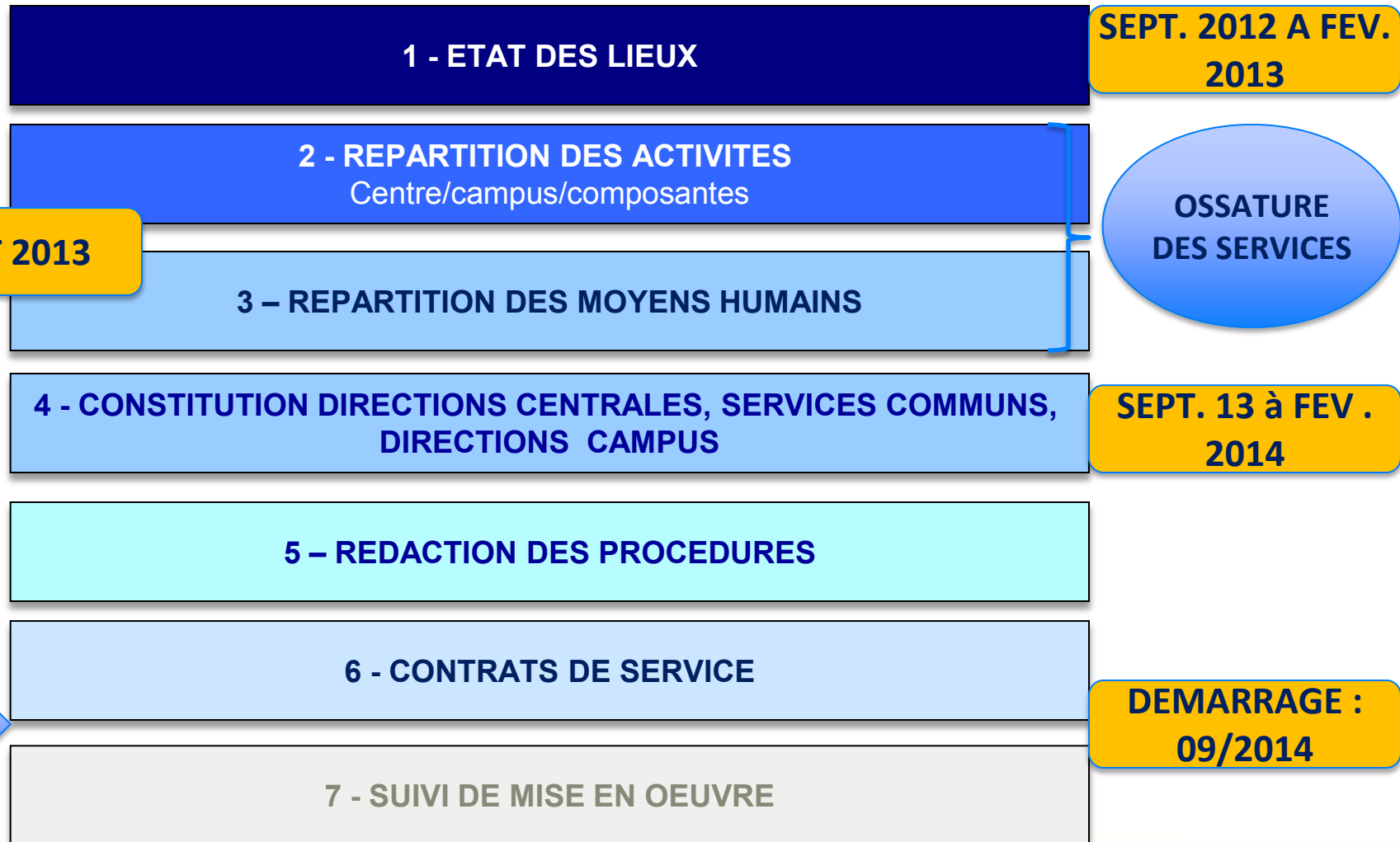
COMPOSANTES

- UFR fusionnées :
 - problématique de rassemblement
 - interfaces avec les directions et les antennes
- UFR non fusionnées : impact des antennes

ACTEURS ET SCHEMA D'ORGANISATION



Un processus en 7 étapes



Conclusion

Du DGS gestionnaire au ...



DGS manager stratégique

