

**RÉFÉRENTIEL**  
**DE L'ENCADREMENT SUPÉRIEUR**  
DE L'ÉDUCATION NATIONALE  
ET DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR,  
DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION

---

# Directeur financier

## des établissements d'enseignement supérieur et de recherche





Ministère de l'Éducation  
nationale et de la Jeunesse

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

Secrétariat général

Mission de la politique  
de l'encadrement supérieur

Juillet 2019

## Préambule

Ce référentiel des directeurs financiers des établissements d'enseignement supérieur et de recherche a été établi par l'association des directeurs financiers en concertation avec l'ADGS, la CDEFI, la CPU, l'IGAENR et le MESRI. Il constitue un repère commun à leurs actions concernant le positionnement, l'accompagnement professionnel et le suivi de parcours des directeurs financiers.

Ce référentiel tient compte de la variété des situations rencontrées par les directeurs financiers 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. Il 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 aux chefs d'établissement et DGS d'université et école, en leur proposant des repères partagés utiles pour mieux expliciter leurs actions de recrutements, d'organisation, d'évaluation et de formation (fiches d'emploi, etc). 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, actuels et futurs directeurs financiers. Il se concentre sur ce qui est apparu le plus significatif de leur fonction pour concrétiser ce qui est attendu d'eux et les aider dans la réussite de leurs missions. ///

## Sommaire

<b>Introduction</b>	<b>5</b>
<b>1/ Positionnement du directeur financier</b>	<b>6</b>
<b>2/ Missions et responsabilités du directeur financier</b>	<b>6</b>
Éclairer la soutenabilité de la stratégie financière de l'établissement	7
Construire et exécuter le budget de l'établissement	7
Organiser et animer la fonction financière dans une recherche de performance	8
Moderniser et optimiser les processus financiers	9
<b>3/ Compétences, connaissances et qualités personnelles attendues</b>	<b>9</b>
Compétences	10
Connaissances	10
Qualités personnelles	10
<b>4/ Vivier, parcours et accompagnement professionnel</b>	<b>11</b>
Vivier de recrutement	11
Formations et accompagnement	11
Évolution de carrière et mobilités	11

# Introduction

Dans un contexte national de reconfiguration profonde du paysage universitaire, les établissements d'enseignement supérieur et de recherche français ont vu leurs missions fortement étendues. Pour les assumer, l'État leur a tout d'abord conféré une plus grande autonomie et des responsabilités élargies puis a affirmé le principe de coordination territoriale, au niveau du site, comme vecteur de cette reconfiguration.

Cette évolution s'est traduite sur le plan financier, par la gestion d'un budget intégrant la totalité de la masse salariale et par la croissance des ressources propres et financements sur projets avec notamment les grands programmes nationaux (Investissements d'avenir et Opération campus) et européens. Elle s'est accompagnée d'une vigilance accrue sur l'utilisation des deniers publics. L'environnement normatif a ainsi évolué avec un nouveau cadre réglementaire, qui renforce les règles prudentielles en matière de gestion publique et avec la certification des comptes par un commissaire aux comptes.

Découlant de cette autonomie accrue, de nouveaux chantiers nécessitant professionnalisme, inventivité et accompagnement s'ajoutent aux « missions traditionnelles » : entretien du patrimoine, révolution du numérique, transition écologique, augmentation des effectifs étudiants, ouverture au monde de l'économie réelle locale et internationale, développement de fondations et de filiales, etc.

La bonne santé financière d'un établissement est un facteur clé de la réussite de son projet de développement. Son appréciation doit s'appuyer sur la cohérence entre les ambitions stratégiques et les ressources disponibles et, sur des pilotages annuel et pluriannuel efficaces et maîtrisés des recettes et dépenses.

Dans cet environnement, le directeur financier de l'établissement a en charge d'alimenter et de mettre en œuvre la politique budgétaire de l'établissement, d'apporter conseil et analyse auprès des décideurs et d'assurer le respect du cadre réglementaire. Dans un souci d'optimisation des ressources, il développe un processus de suivi et pilotage budgétaire efficace, tout particulièrement en matière de masse salariale, met en œuvre un dispositif de contrôle interne dans le cadre d'une démarche qualité et produit des tableaux de bord pertinents pour l'établissement. Il assure, sur ces questions, une fonction de conseiller auprès de l'équipe de direction et est un expert dont les avis éclairent la prise de décision. Il assure la tenue de la comptabilité budgétaire des engagements, de la prévision et du suivi des recettes en amont de l'encaissement et de la comptabilité analytique et veille à la maîtrise des risques financiers. Il produit les éléments d'information permettant à l'agent comptable d'assurer la tenue de la comptabilité générale et de la comptabilité budgétaire des recettes et des crédits de paiement.

Ce référentiel a pour objet de préciser le rôle d'un directeur financier (DF) d'établissement d'enseignement supérieur et de recherche en regroupant sous cette appellation les différentes dénominations utilisées telles que « directeur des affaires financières », « chef du ou des services financiers », « directeur des finances et du budget », etc. Il constitue une définition partagée de ses missions et compétences attendues qui restent à adapter localement pour tenir compte de la variété des organisations existantes. Plus qu'une norme à appliquer, il indique une évolution en cours et à poursuivre. ///

1

## Positionnement du directeur financier

Le directeur financier est responsable de la mise en œuvre de la politique budgétaire et financière de l'université. Qu'il soit placé sous l'autorité directe du directeur général des services, ou d'un directeur général adjoint transverse selon les organisations, il est l'interlocuteur privilégié de l'équipe de direction et plus particulièrement du vice-président en charge des moyens, lorsque la fonction existe. Il travaille en étroite collaboration avec l'agent comptable, et, selon les organisations retenues, avec le service de contrôle de gestion, avec le service du patrimoine chargé des investissements immobiliers, avec le service en charge de la formation professionnelle, avec le service en charge de la recherche et de sa valorisation et, systématiquement, avec le directeur des ressources humaines qui a la charge du suivi des emplois et du pilotage de la masse salariale. Il coordonne, anime et supervise l'ensemble des services financiers des composantes et unités de recherche. À ce titre, il est garant de la cohérence de la politique budgétaire de l'établissement. Il doit être informé des activités des fondations et des filiales qui impactent l'établissement.

Selon la taille et l'organisation de l'établissement, le directeur financier peut être installé sur un emploi fonctionnel d'administrateur de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche (AENESR), avec la responsabilité de directeur général des services adjoint.

Sur délégation du président d'université, le directeur financier peut-être ordonnateur délégué des dépenses et des recettes. À ce titre, il est certificateur des services faits.

Le directeur financier a un rôle d'appui, de conseil et d'alerte en matière financière et budgétaire auprès de l'ensemble des responsables de l'établissement, de sa direction et de celles de ses services et composantes de formation et de recherche. Il apporte son expertise aux instances, conseils et commissions de l'établissement lorsqu'ils délibèrent sur des sujets financiers.

Le directeur financier est le référent pour les questions financières auprès des partenaires externes, et notamment des autres établissements de la coordination territoriale auquel il appartient, du MESRI et du rectorat, des collectivités territoriales et des bailleurs de fonds.

2

## Missions et responsabilités du directeur financier

Le directeur financier a un rôle essentiel pour permettre à l'établissement d'appréhender sa situation budgétaire à court et moyen terme, d'évaluer la soutenabilité de ses activités et projets de façon pluriannuelle. Il a en charge de diffuser la culture financière dans l'ensemble de l'établissement, notamment en rendant l'information financière lisible et transparente. Pour cela, il construit et aide à utiliser les tableaux de bord et indicateurs pertinents.

La fonction financière est ainsi une fonction très transversale, intégrée à toutes les étapes de la vie de l'établissement et partagée à tous ses niveaux décisionnels. Le directeur financier qui a la charge de la faire vivre assure, à la fois, des missions d'accompagnement, d'appui et de conseil, des responsabilités propres de suivi et de pilotage du budget, et la direction des services financiers pouvant inclure les services des achats et des marchés publics.

Ces missions et responsabilités dont le périmètre varie selon les établissements sont les suivantes :



### **ÉCLAIRER LA SOUTENABILITÉ DE LA STRATÉGIE FINANCIÈRE DE L'ÉTABLISSEMENT**

Le directeur financier concourt à l'élaboration de la politique financière de l'établissement en lien avec le développement de son projet stratégique et en supervise la mise en œuvre. Il conseille sa direction sur la trajectoire financière en veillant à garantir sa soutenabilité et l'équilibre financier global. Pour ce faire, il prépare et propose des scénarios de modèle économique en lien direct avec les activités essentielles de recherche, d'enseignement et de vie étudiante. Il réalise des analyses financières rétrospectives et prospectives dans le cadre d'un pilotage infra-annuel, annuel et pluriannuel.

Le directeur financier alimente et participe au dialogue de gestion de l'établissement. Aux côtés de la direction et des directions métiers, il joue un rôle pivot dans l'adéquation entre le plan pluriannuel de développement et sa réalisation opérationnelle, à chaque niveau organisationnel, sur le plan budgétaire.

Pour cela, le directeur financier produit des analyses financières, qui apportent des outils d'aide à la décision, à la direction de l'établissement. Il fournit et commente des informations de qualité, fiables et claires, en veillant à mettre en perspective les données en fonction des enjeux et des interlocuteurs.

Plus globalement, il développe les outils d'une connaissance des coûts et des approches analytiques et contribue au déploiement du contrôle de gestion. Ainsi, il veille à renseigner les principaux indicateurs financiers clés à produire en tenant compte des plans annuel et pluriannuel en matière de ressources humaines, d'investissements et d'achats. Il définit le cadre dans lequel la diffusion de l'information s'effectue. Il est force de proposition sur l'ingénierie favorisant le développement des ressources propres de l'établissement.



### **CONSTRUIRE ET EXÉCUTER LE BUDGET DE L'ÉTABLISSEMENT**

Au regard des orientations décidées par la direction de l'établissement, il propose des scénarios budgétaires en lien avec l'ensemble des composantes et services, et tout spécialement avec les vice-présidents et directions qui ont la charge de domaines à fort impact budgétaire tels que la masse salariale, le patrimoine immobilier, la recherche, la formation professionnelle, le numérique et les opérations pluriannuelles.

Dans le cadre de la procédure interne de dialogue de gestion, il pilote l'élaboration et le déroulement de la procédure interne de construction du budget de l'établissement et des

budgets annexes, et s'assure de la bonne réalisation des différentes étapes : débat d'orientation budgétaire ; cadrage des moyens, notamment des composantes et unités de recherche de l'établissement ; dialogue budgétaire ; construction du budget ; mise à disposition des enveloppes budgétaires.

L'enjeu de la soutenabilité budgétaire est l'axe majeur de la construction budgétaire annuelle et pluriannuelle et, pour y répondre, le directeur financier s'assure que celle-ci repose sur une planification cohérente des dépenses et des recettes pour permettre la réalisation des activités de l'établissement. Pour cela, il assure la mise en place d'un dispositif qui permet un traitement et une collecte fiables et diligents des informations financières et analyse leurs impacts budgétaires.

Pour faciliter et optimiser la gestion courante en évitant les dérives, le directeur financier analyse le suivi de l'exécution budgétaire et propose des simplifications des processus et/ou des organisations et les mesures correctives permettant l'atteinte des objectifs fixés et l'actualisation de la programmation.

Le directeur financier est un acteur clé de la clôture annuelle des comptes en collaboration avec l'agent comptable. À cette occasion, il réalise des analyses de la situation financière (rapport de gestion de l'ordonnateur notamment) qu'il intègre dans la trajectoire budgétaire de l'établissement.



### **ORGANISER ET ANIMER LA FONCTION FINANCIÈRE DANS UNE RECHERCHE DE PERFORMANCE**

Le directeur financier est responsable, sous l'autorité du directeur général des services, de l'organisation financière de l'établissement qu'il conçoit, adapte et pilote dans une recherche continue d'efficacité, en lien avec le vice-président chargé des moyens lorsque la fonction existe. Il est force de proposition en matière de conduite du changement afin de faciliter l'adaptation de l'établissement aux évolutions organisationnelles et fonctionnelles. Il conseille les décideurs de l'établissement sur la mise en œuvre de procédures, outils et indicateurs facilitant la fluidité de l'activité et garantissant la qualité de l'information financière et sa disponibilité à tous les niveaux de décision et d'exécution. Il joue un rôle clé dans la détection de bonnes pratiques, leur expertise et leur transposition dans l'établissement.

Responsable d'une direction ou d'un service, le directeur financier encadre une équipe qu'il anime et fait évoluer ; la dimension managériale constitue donc un élément clé de la fonction. Il est également responsable du réseau finances de l'établissement qui regroupe l'ensemble des acteurs de la fonction financière. Il a en charge son animation afin de diffuser les informations à l'ensemble des membres et de veiller à leur professionnalisation. Il assure auprès de chacun un service de proximité et, en lien avec la direction des ressources humaines, élabore un plan de formation dont il supervise la mise en œuvre.

Référent dans son domaine au sein de l'établissement, le directeur financier possède une connaissance complète et actualisée du corpus réglementaire financier. Pour cela, il assure la coordination de la veille juridique sur l'ensemble de son secteur professionnel. Il est l'interlocuteur pivot des partenaires de l'établissement sur l'ensemble des questions à caractère budgétaire et financier : rectorat, ministère, commissaires aux comptes et autres



établissements. Il s'assure avec l'agent comptable des traitements les plus pertinents liés à la fiscalité des opérations de l'établissement, par exemple en matière de TVA ou d'impôt sur les sociétés.



## MODERNISER ET OPTIMISER LES PROCESSUS FINANCIERS

Acteur clé de la démarche qualité, le directeur financier anime la réflexion permanente sur la pertinence, la modernisation et la fiabilité des processus en place. Il veille à proposer et mettre en place des dispositifs orientés vers une simplification et une modernisation de la gestion facilitant la réalisation des activités : monétique, dématérialisation des procédures, intégration des solutions informatisées de traitement des informations, etc.

À ce titre, le directeur financier supervise le développement et le fonctionnement de systèmes d'information financiers permettant de piloter et de maîtriser la réalisation financière des activités de l'établissement. Il est force de proposition sur la recherche d'outils innovants, en capacité de répondre à l'évolution des besoins et pratiques.

Pilote du déploiement du contrôle interne budgétaire, il est en charge de la qualité de la comptabilité budgétaire et, plus spécifiquement, de la comptabilité des engagements de dépenses et de recettes. À ce titre, il s'assure que l'ensemble des dispositifs formalisés et permanents prévus et mis en œuvre garantissent la maîtrise des risques relatifs à la soutenabilité de la programmation et de l'exécution budgétaire. Enfin, avec l'agence comptable et sous l'autorité de l'équipe dirigeante, il veille à la complémentarité et à la cohérence entre contrôle interne budgétaire et contrôle interne comptable.

### 3

## Compétences, connaissances et qualités personnelles attendues

Les responsabilités qui incombent aux directeurs financiers nécessitent des compétences qui varient en fonction des caractéristiques propres à chaque établissement, et des délégations accordées. Le renforcement de ces compétences 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, établis en collaboration avec le ministère, les conférences et les directeurs financiers réunis en association professionnelle.



## COMPÉTENCES

- financière, comptable et juridique : conseiller dans le domaine financier la gouvernance et accompagner les cadres, responsables d'enveloppes budgétaires, dans leurs activités ;
- conduite de projet : maîtriser le pilotage des projets et notamment assurer l'accompagnement au changement suite aux évolutions techniques et réglementaires avec le souci permanent de la simplification et de l'efficacité ;
- management : encadrer et gérer des équipes, organiser et évaluer le travail. Animer des réseaux de collaborateurs.



## CONNAISSANCES

- maîtrise de la gestion financière et budgétaire publique, notamment des règles relatives à la commande publique ;
- maîtrise en matière de contrôle de gestion, de reporting et d'analyse financière ;
- connaissance du droit public ;
- connaissances approfondies dans l'environnement de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR) et de la sociologie des organisations universitaires ;
- connaissance de la réglementation relative à la fiscalité ;
- connaissances des environnements et système d'information financier ;
- connaissances des techniques d'information et de communication interne et externe ;
- connaissance de la réglementation relative à la maîtrise des risques et plus particulièrement du contrôle interne budgétaire



## 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 ;
- aptitude à l'écoute, à la pédagogie et la négociation et au sens de la communication ;
- goût affirmé pour le travail en équipe et la qualité de vie au travail ;
- capacité d'analyse et de synthèse ;
- sens de la rigueur dans les méthodes de travail ;
- capacité d'adaptation et d'assimilation des enjeux et du contexte propre à chaque établissement, capacité à l'actualisation de ses connaissances professionnelles ;
- diplomatie, sens de l'initiative et capacité à être force de propositions.

## 4

## Vivier, parcours et accompagnement professionnel



### VIVIER DE RECRUTEMENT

Le vivier de recrutement est constitué principalement des personnels d'encadrement de la fonction publique (État, hospitalière et territoriale) et de cadres du secteur privé, disposant d'une expérience confirmée d'encadrement supérieur mais aussi d'une expérience confirmée en finances. Les profils des directeurs financiers académiques, des Crous, des organismes de recherche ou des collectivités territoriales sont intéressants pour la constitution du vivier.

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 du groupe supérieur administrateur territorial ou administrateur civil) ou à un emploi fonctionnel d'AENESR.



### FORMATIONS ET ACCOMPAGNEMENT

Une démarche partenariale a été élaborée par les différents acteurs (MESRI, CPU, CDEFI, IGAENR, association des DGS, association des directeurs financiers). Elle vise à accompagner les directeurs financiers tout au long de leur parcours, de la prise de fonction à la sortie d'emploi, via un dispositif de formation dont les modules sont mis en œuvre avec l'IH2EF et l'Amue. Ce dispositif de formation repose sur des cycles de professionnalisation et de perfectionnement.



### ÉVOLUTION DE CARRIÈRE ET MOBILITÉS

Deux situations principales d'évolution de carrière sont possibles :

- celle d'une mobilité vers :
  - un autre poste de directeur financier ;
  - un poste de DGS ou de DGSA ;
  - un autre poste d'encadrement supérieur dans un autre établissement, ministère ou dans une autre fonction publique.
- celle d'une fin de fonction, anticipée ou pas, à l'initiative du directeur financier ou du chef d'établissement, sans perspective immédiate de nouvel emploi.

Pour les personnels occupant un emploi fonctionnel, il revient à l'établissement, en lien avec le ministère, de porter une attention particulière à ces situations et d'apporter un accompagnement permettant une transition vers un nouvel emploi dans ou hors de l'établissement.

