

Encadrement supérieur : les directeurs de cabinet et de l'immobilier ont leurs référentiels métiers

News Tank Éducation & Recherche -
Paris - Actualité n°216522 - Publié le 06/05/2021 à 10:33
Imprimé par Xavier Teissedre - abonné #13929 - le 07/05/2021 à 07:28

Les directions de cabinet et de l'immobilier disposent de leurs référentiels métiers, élaborés avec les associations professionnelles (DircabESR et [Arties \(Association des responsables techniques immobilières de l'enseignement supérieur\)](#)) et validés par le Mesri (Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation), la CPU (Conférence des présidents d'université), la Cdefi (Conférence des directeurs des écoles françaises d'ingénierie) et l'ADGS (Association des directeurs généraux des services). C'est ce qu'annonce la CPU, le 23/04/2021.

Imprimer

Depuis 2016, neuf référentiels ont été élaborés, à commencer par celui des [DGS \(Directeur/trice général\(e\) des services\)](#).

« Nous portons une attention très vive à ce que ces référentiels soient rédigés avec l'association métier concernée et donc que le document explicite des règles professionnelles partagées », déclare [Yves Lichtenberger](#), conseiller à la CPU et sociologue du travail, qui orchestre la rédaction de ces documents avec [Pierre Moya](#), responsable de la mission de la politique de l'encadrement supérieur du MEN (Ministère de l'éducation nationale) et du Mesri.

« Nous avons un rôle d'assembler », indique de son côté Pierre Moya à News Tank. Il souligne le « choix unique » du monde universitaire d'avoir élaboré cette « collection de référentiels ». « Le fait de poser les compétences attendues par catégorie de métiers a plusieurs conséquences. Ces documents sont d'abord le socle d'un cycle de formation des cadres de l'enseignement supérieur, confié à l'IHE2F et l'Amue (Agence de mutualisation des universités et des établissements d'enseignement supérieur ou de recherche et de support à l'enseignement supérieur ou à la recherche). Ensuite, ils permettent de faire connaître les métiers et de sortir des parcours "maison", pour attirer des profils plus originaux. »

« Le référentiel permet de situer les fonctions, les périmètres et les synergies », affirme [Mélanie Duclos](#), présidente de DircabESR, créée en 2014 et qui compte aujourd'hui « une cinquantaine de membres ».

Le travail réalisé « a permis de clarifier des aspects du métier et d'élargir l'horizon de la vision du directeur de l'immobilier », ajoute [Nicolas Gaillard](#), président de l'Arties. Il y voit aussi un « bon outil de promotion » de la fonction.

La genèse de la démarche

La démarche qui a conduit à construire ces référentiels trouve son origine dans l'annonce (non suivie d'effet) en 2013 par Geneviève Fioraso, alors ministre de l'enseignement supérieur, de son intention que l'[ÉNA \(École nationale d'administration\)](#) dispense une formation en gestion aux présidents d'université.

Jean-Loup Salzmann, alors président de la CPU, a fait appel à Yves Lichtenberger pour mettre à plat les questions de formation et faire le lien entre les initiatives de la Conférence et celles du ministère. Depuis cet épisode, la formation des présidents est restée du seul ressort de la CPU. Mais les référentiels élaborés servent de « cahier des charges » des formations proposées conjointement par l'[IH2EF \(Institut des hautes études de l'éducation et de la formation\)](#) et l'[Amue \(Agence de mutualisation des universités et des établissements d'enseignement supérieur ou de recherche et de support à l'enseignement supérieur ou à la recherche\)](#) aux cadres supérieurs.

Deux instances sont nées qui ont permis de faire avancer le travail conjoint :

- Un comité de pilotage rassemblant le secrétariat général du ministère, l'Igésr (Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche), la présidence de la CPU, de la Cdefi (Conférence des directeurs des écoles françaises d'ingénierie) et de l'ADGS, qui valide les référentiels ;
- un comité de suivi animé par Yves Lichtenberger et Pierre Moya, responsable de la mission de la politique de l'encadrement supérieur du MEN et du Mesri, chargé du travail d'élaboration avec les parties prenantes concernées.

Neuf référentiels

C'est en avril 2016 que le premier référentiel, celui des DGS (directeurs généraux des services), a été diffusé aux établissements. D'autres ont suivi : agents comptables, directeurs des ressources humaines, directeurs du système d'information et numérique, directeurs de Crous (Centre régional des œuvres universitaires), directeurs financiers, directeurs des affaires juridiques... Et désormais les directeurs de cabinet et les directeurs de l'immobilier.

« Je les ai fait connaître au ministère de la fonction publique qui est intéressé par ce travail », précise Pierre Moya. « L'intérêt c'est la démarche d'élaboration, toutes les parties prenantes sont autour de la table, ce n'est pas un travail en chambre », ajoute-t-il en soulignant la « grande sérénité dans les débats ».

« Pour l'instant nous nous arrêtons à ces neuf référentiels, même si des réflexions sont en cours autour de la fonction achats », dit Yves Lichtenberger. Il évoque la possibilité de décliner le travail avec des « fiches emplois », par exemple pour la communication.

« On a épuisé la liste des référentiels, mais il va falloir reprendre les anciens, notamment celui de DGS », complète Pierre Moya. Un rapport de l'Igésr sur la fonction de DGS est attendu prochainement et pourra alimenter la réflexion.

Direction de cabinet : une nouvelle fonction

« Le réseau des directeurs de cabinet s'est constitué en 2014, avec cette idée d'un référentiel métier à élaborer pour une fonction qui émergeait. Il y avait un besoin de comprendre ce que l'on faisait et qui l'on était », retrace Mélanie Duclos, présidente de DircabESR et directrice de cabinet à l'Université d'Évry.

« Il a fallu confronter les pratiques, discuter, se rencontrer. Cela a pris un peu de temps, car il fallait aussi que les dircab se découvrent. Cela a donc exigé une grosse année de réflexion, à partir du moment où le lien a été noué avec la CPU. Puis nous avons pu rédiger le référentiel avec Yves Lichtenberger. »

S'agissant de la relation entre les directeurs de cabinet et les DGS, Mélanie Duclos juge que « le débat est dépassé ».

« Les rôles de chacun sont clairs. Les présidents sont élus sur la base d'un projet politique, il faut aussi quelqu'un pour le porter, c'est le directeur de cabinet. Chacun a ses missions et une très grande complémentarité se dessine entre les fonctions. »

Mélanie Duclos -

L'association mène actuellement une enquête, dont elle dévoilera les résultats en juillet lors de son colloque annuel, sur le profil des dircab et les évolutions du métier.

« À chaque grand renouvellement de présidents, comme c'est le cas en 2020-2021, on voit la fonction s'affirmer », note Mélanie Duclos.

Les directions de l'immobilier à l'heure de la crise sanitaire

« La démarche de création du référentiel remonte à deux ans et demi et s'est achevée il y a un an. Le document a donc mis longtemps à être en production du fait de la crise sanitaire », dit Nicolas Gaillard, président de l'Arties (Association des responsables techniques immobilières de l'enseignement supérieur) et directeur adjoint délégué au développement durable et au patrimoine de l'Insa (Institut national des sciences appliquées) de Lyon.

« C'est un produit d'avant-Covid, même si ce n'est pas cette crise qui modifie le plus le métier, d'autant qu'on a travaillé sur l'enjeu de l'évolutivité des locaux. »

Nicolas Gaillard - © Insa de Lyon

Le travail réalisé par un groupe composé de membres du bureau de l'association « a permis de clarifier des aspects du métier et d'élargir l'horizon de la vision du directeur de l'immobilier », se réjouit-il.

« Nous avons essayé de montrer la complexité du métier, qui est très transversal et suppose un travail interne, mais aussi externe avec les entreprises. C'est aussi le budget le plus important après la masse salariale. »

Nicolas Gaillard note plusieurs enjeux liés à l'attractivité de la fonction immobilière : « la difficulté à réaliser de bons recrutements et à fidéliser les personnels », « un régime de rémunération pas aussi pointu qu'ailleurs dans les services de l'État, les collectivités ou le secteur hospitalier », et des primes « souvent bien en dessous ».

Parmi les cibles d'un tel document qui se veut « généraliste », Nicolas Gaillard cite :

- les nouveaux présidents d'université ou directeurs d'école ;
- les DGS qui ne viendraient pas de l'ESR ;
- des directeurs immobiliers en provenance de la fonction publique d'État, territoriale ou hospitalière.

Les deux nouveaux référentiels en détail

Chaque référentiel se compose de quatre parties :

- le positionnement de l'emploi dans son environnement professionnel ;
- les missions et responsabilités ;
- les compétences, connaissances et qualités personnelles ;
- le vivier de recrutement, les parcours et accompagnements possibles ;

Le référentiel des directeurs et directrices de cabinet

Il s'agit d'une « nouvelle fonction », souligne l'introduction du document indiquant que le choix des présidents ou directeurs d'établissement de se doter d'un dircab « n'est pas généralisable ».

« 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 », est-il indiqué.

« 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. »

Encadrement supérieur : les directeurs de cabinet et de l'immobilier ont leurs référentiels métiers

1/3

Positionnement du dircab : « Un rôle éminemment politique »

- 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.
- Porteur, en appui au président, de la cohérence d'une stratégie, il a un rôle éminemment politique.
- 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.

Le référentiel des directeurs ou directrices de l'immobilier

« Un renversement s'opère : les établissements apprennent à considérer l'immobilier, charge et contrainte, comme une ressource et un levier d'appui à la transformation de leurs activités et un facteur de leur attractivité et de leur développement », introduit le référentiel.

La fonction immobilière « acquiert une dimension globale et pluriannuelle, suscitant le besoin d'une direction unifiée chargée de la piloter ».

La direction de l'immobilier « aide les responsables de l'établissement à concilier, dans le cadre de sa stratégie, besoins des utilisateurs, valorisation, maîtrise d'ouvrage, maintenance et exploitation tout en minimisant l'impact environnemental ».

Encadrement supérieur : les directeurs de cabinet et de l'immobilier ont leurs référentiels métiers

1/3

Positionnement du directeur de l'immobilier : « Un rôle de conseil et d'alerte »

« Le directeur ou la directrice de l'immobilier (DI) est le garant de la cohérence de l'ensemble des activités concernant l'adaptation, la maintenance et l'exploitation du patrimoine immobilier. »

Association des directeurs et directrices de cabinet de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (DircabESR)

Association créée à partir d'un réseau informel en 2014.

Catégorie : Groupement professionnel

→ [Consulter la fiche dans l'annuaire](#)

Fiche n° 4136, créée le 27/05/2016 à 02:15 - Màj le 05/05/2021 à 10:24