

Communauté DGSA transverse

Guide d'aide à la prise
de fonction

+

+

+



www.amue.fr

Table des matières

1. LES RESSOURCES INTERNES A VOTRE ETABLISSEMENT.....	3
1.1 Les lignes directrices de votre établissement.....	4
1.1.1 Les documents relatifs à l'organisation.....	4
1.1.2 le projet d'établissement & le contrat quinquennal.....	4
1.1.3 Les Schémas directeurs.....	4
1.1.4 Les ressources humaines.....	5
1.1.5 Les finances.....	5
1.1.6 Les achats.....	5
1.1.7 Le Patrimoine.....	5
1.1.8 Le système d'information.....	5
1.1.9 La formation.....	5
1.1.10La recherche.....	5
1.1.11Les partenariats.....	5
1.1.12Les rapports externes.....	6
1.1.13Autres documents.....	6
1.2. La Direction Générale des Services.....	7
1.2.1 Le projet de service du DGS et sa feuille de route.....	7
1.2.2 L'organigramme de la Direction générale des services.....	7
1.2.3 Points d'attention.....	7
2. GRILLE DE QUESTIONNEMENT.....	8
2.1. Questionnements sur l'organisation générale de l'établissement.....	9
2.2. Questionnements sur l'organisation de la Direction générale des services et des DGSA, le positionnement du DGSA transverse et le lien au politique.....	9
3. LES RESSOURCES EXTERNES.....	10
3.1 Les guides de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche.....	11
3.2 Les référentiels métiers.....	12
3.3 La veille.....	12
4. FORMATIONS & ACCOMPAGNEMENT.....	13
5. ANNEXES.....	15
5.1 La Communauté DGSA transverses.....	16
5.2 Les différentes Associations métier en présence dans l'ESR.....	18

EDITO

Ce guide a été élaboré par la Communauté métier des DGSA transverses, à l'issue des travaux menés pendant la première journée d'échanges de 12 juillet 2023, enrichis ensuite par les échanges successifs du groupe de travail et les rencontres dans le cadre des Cafés en 2023 et 2024.

La **Communauté des DGSA transverses** est une communauté métier, mise en place en 2023, avec le soutien de l'AMUE et de l'association des DGS Elle n'est pas constituée sous une forme associative, et collabore avec l'Association des DGS, au sein de laquelle les DGSA ont vocation à être adhérents. Ses objectifs sont :

- d'enrichir une vision stratégique, transversale et prospective de nos établissements,
- de se doter d'analyses pertinentes sur des sujets de fond en partageant les pratiques professionnelles, dans une logique d'évolution des compétences et des parcours professionnels de chacun-e, la communauté des DGSA transverses constituant un vivier potentiel de futur-e-s DGS ;
- de faciliter la circulation des informations, notamment l'actualité ministérielle et interministérielle, en lien avec nos missions particulières,
- et enfin de construire un véritable lieu d'échanges fondé sur un rapport de confiance entre ses membres.

Ce document s'envisage prioritairement comme un **guide d'aide à la prise de fonction** pour les collègues nouvellement arrivés sur un poste de Directeur/Directrice général.e des services adjoint.e transverse, et venant potentiellement d'horizons professionnels et de secteurs variés (ministériel, territorial, etc.). Il n'a pas vocation à être exhaustif, l'objectif étant de présenter un panel de ressources internes et externes dont les DGSA peuvent se saisir à l'occasion de leur prise de poste, et également une grille de questionnements, qui pourront être enrichis au fil de l'eau.

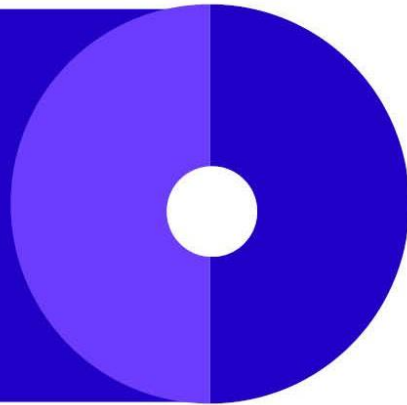
Il sera sans doute également utile à tous les DGSA en poste qui ne connaîtraient pas les ressources à leur disposition.

Merci à l'ensemble des membres de la Communauté DGSA transverses pour ce travail initié lors du premier Lab'U et poursuivi par le groupe de travail restreint composé de :

- *Sophie Fèvre, Directrice générale adjointe en charge des ressources, Université Clermont Auvergne*
- *Emilie Broz, Directrice générale des services adjointe, Université du Littoral Côte d'Opale*
- *Arnaud Desjardin, Directeur général des services adjoint en appui aux missions de la formation, de la recherche, de l'orientation et de la vie de campus, Université Paris 8*

Ce Guide a été soumis à la relecture de la Communauté et enrichi du retour de ses membres. Merci à tous.

1. LES RESSOURCES INTERNES A VOTRE ETABLISSEMENT



1.1 LES LIGNES DIRECTRICES DE VOTRE ETABLISSEMENT

Dans le cadre d'une prise de fonction en tant que DGSA, il est primordial de prendre connaissance des documents de caractérisation de votre établissement, des documents stratégiques ainsi que des analyses externes.

Sont listés ci-dessous un certain nombre de documents qui existent ou pourraient exister au sein de votre établissement.

Ils vous permettront de situer votre établissement dans son environnement, d'identifier les axes stratégiques, les règles générales et les plans d'actions à mener. La disponibilité de ces documents, leur ancienneté, leur degré de précision, leur diffusion et leur niveau d'appropriation au sein de la communauté ou de l'équipe de direction peuvent aussi nourrir votre rapport d'étonnement, et vous aider à évaluer le niveau de maturité de votre établissement en matière de pilotage. Une identification des axes de progrès et une première priorisation de vos chantiers peuvent alors se dessiner.

1.1.1 LES DOCUMENTS RELATIFS A L'ORGANISATION

- Statuts
- Règlement intérieur
- Organigramme général, organigrammes détaillés/organigrammes fonctionnels
- Lettres de mission des Vice-Présidents et des chargés de missions
- Calendrier des instances

1.1.2 LE PROJET D'ETABLISSEMENT & LE CONTRAT QUINQUENNAL

- Projet stratégique
- Contrat quinquennal
- Contrat d'objectifs, de moyens et de performances
- Plan de transition écologique de l'établissement ou équivalent

1.1.3 LES SCHEMAS DIRECTEURS

- Schéma Pluriannuel de Stratégie Immobilière
- Handicap
- Egalité femmes-hommes
- Numérique : accessibilité numérique et numérique responsable
- Développement durable et responsabilité sociétale et environnementale
- Vie étudiante
- Schéma Directeur des Infrastructures et des Équipements
- Communication
- Culture
- Qualité de vie au travail
- Insertion professionnelle
- Schéma d'orientations territoriales (métropole, département, région)

(...)

1.1.4 LES RESSOURCES HUMAINES

- Les lignes directrices de gestion (calendrier de gestion grandes dates)
- Le rapport social unique
- La cartographie des emplois BIATSS
- Le Livret des personnels
- Les modalités de gestion de contractuels
- Le Document Prévisionnel de Gestion des Emplois et Crédits de personnel
- L'enquête fonctions le cas échéant

1.1.5 LES FINANCES

- La présentation du dernier compte financier et du rapport du CAC
- La présentation du dernier budget primitif et du dernier budget rectificatif – lettre de cadrage budgétaire (débat d'orientation budgétaire) en cours ou de l'exercice précédent
- Le programme Pluriannuel d'Investissement
- Le projet annuel de performance et le rapport annuel de performance (PAP/RAP)

1.1.6 LES ACHATS

- La politique achats de votre établissement ou Plan annuel d'Actions Achats
- Le Schéma de Promotion des Achats publics Socialement et Économiquement Responsables (SPASER) pour les établissements concernés (seuil d'achats)

1.1.7 LE PATRIMOINE

- La convention de dévolution pour les établissements concernés

1.1.8 LE SYSTEME D'INFORMATION

- La cartographie des applicatifs constituant le système d'information

1.1.9 LA FORMATION

- Le calendrier universitaire
- Le règlement des études
- Le cadrage de l'offre de formation et sa soutenabilité
- Rapport issu de l'enquête Système d'Information sur le Suivi de l'Etudiant

1.1.10 LA RECHERCHE

- Rapport Recherche de l'établissement

1.1.11 LES PARTENARIATS

- Les conventions cadres signées avec les organismes nationaux de recherche, les partenaires institutionnels (Région, Ville, Métropole...)

1.1.12 LES RAPPORTS EXTERNES

- Le dernier rapport de la Cour des Comptes
- Le dernier rapport du Haut Conseil de l'Evaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur
- Le rapport d'autoévaluation produit par l'établissement lui-même et, le cas échéant, le document de suivi des recommandations à mi-parcours
- Le ou les rapports IGAENR IGESR

1.1.13 AUTRES DOCUMENTS

- Le calendrier universitaire (avec les périodes d'ouverture / fermeture)
- Le rapport d'activité annuel
- La liste des Programmes d'Investissement d'Avenir dans lesquels l'établissement est porteur ou partenaire, ainsi que leur descriptif
- La politique de contrôle interne et de cartographie des risques (y compris PSSI)
- Projets de direction et projets de service
- Contrats et textes fondateurs des Communautés d'Universités et Établissements (COMUE) ou autres formes d'alliance territoriale

(...) La liste des documents présentés ici peut être adaptée et enrichie selon les caractéristiques et spécificités de votre établissement.

1.2. LA DIRECTION GENERALE DES SERVICES

Véritable carnet de bord et outils de pilotage, les documents référencés dans cette partie vous permettront d'encadrer vos actions et définir vos priorités.

1.2.1 LE PROJET DE SERVICE DU DGS ET SA FEUILLE DE ROUTE

1.2.2 L'ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION GENERALE DES SERVICES

1.2.3 POINTS D'ATTENTION

- Identifier les périmètres respectifs des DGSA, les zones grises, les dossiers pris en direct par le/la DGS
- Qualité du dialogue social et niveau de pilotage de ce dialogue
- Périmètre de compétences des instances statutaires (dans les statuts).
- Au-delà des instances statutaires, prendre connaissance des modalités d'échanges ritualisés (voire des modalités de contractualisation) entre la gouvernance, la direction centrale et les composantes,
- Prendre connaissance du processus de pilotage interne de l'établissement au niveau central et de l'équipe présidentielle (les réunions de pilotage moyens, réunions de pilotage formation, réunions de pilotage recherche...) et de leur articulation avec les instances statutaires.
- Prendre connaissance des calendriers de gestion et de leurs imbrications (RH, Finances, Formation...)

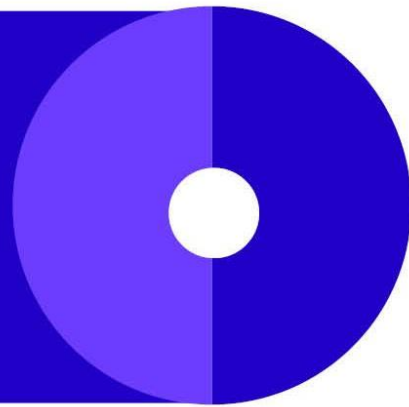


A noter

A cette occasion, vous découvrirez peut-être des dossiers partagés, des plateformes collaboratives internes qui recensent ces éléments incontournables à la prise de poste. Si tel n'est pas le cas, peut-être initier le chantier ?

N'oubliez pas des éléments qui peuvent avoir leur importance :
le plan du campus notamment

2. GRILLE DE QUESTIONNEMENT



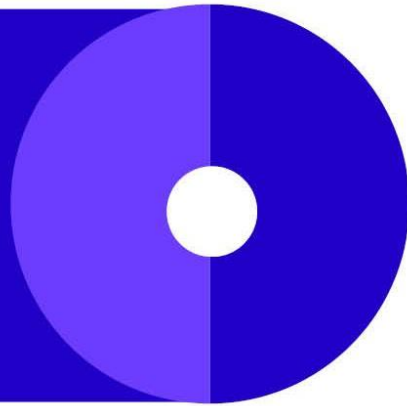
2.1. QUESTIONNEMENTS SUR L'ORGANISATION GENERALE DE L'ETABLISSEMENT

- Quel est l'historique de l'établissement en termes de structuration (PRES, COMUE, fusion, EPHE, etc.) ? Comment se sont passées ces différentes structurations/restructurations ? Quels impacts résiduels sur les ressources humaines et les organisations ?
- L'organigramme de l'établissement reflète-il ses orientations stratégiques et plus généralement, est-il adapté aux évolutions nationales ?
- L'université a-t-elle une identité territoriale forte ? Comment fonctionne l'université par rapport à ses sites géographiquement déconcentrés ?
- Quels sont les sujets abordés systématiquement ou ponctuellement dans les conseils centraux ?
- Quel est le degré d'autonomie des composantes et quel degré d'adhésion des directives de la gouvernance ?
- Quelle est la structuration des liens entre les services centraux et les composantes ?
- Quels sont les modalités et le calendrier du dialogue de gestion interne avec les composantes ? Quelles sont les directions impliquées dans sa préparation et son suivi, et quels impacts sur leurs propres processus/ calendriers ?
- Quel est le calendrier général des processus de l'université : les temps forts, les recoupements ?
- La culture du pilotage est-elle bien partagée ? Au sein des services centraux ? Au sein des composantes ?
- Quelles sont les modalités du dialogue social ?
- Qui participe à quelle réunion de pilotage ? réunion d'information, de travail, ou décisionnaire ?

2.2. QUESTIONNEMENTS SUR L'ORGANISATION DE LA DIRECTION GENERALE DES SERVICES ET DES DGSA, LE POSITIONNEMENT DU DGSA TRANSVERSE ET LE LIEN AU POLITIQUE

- Est-ce que le périmètre du DGS et des DGSA est clair ?
- Les périmètres des DGSA sont-ils délimités ? La somme de tous ces périmètres englobe-elle tous les domaines ou y-a-t-il des domaines rattachés directement au DGS ?
- La transversalité est-elle assurée ?
- Comment sont organisés les échanges avec la gouvernance politique de l'établissement ?
- Comment sont organisés les échanges entre cadres aux différents niveaux ?
- Quelles sont les modalités de coordination entre VP, DGS/DGSA et directions ?
- A quelles instances le DGSA participe-t-il systématiquement et à quelles instances est-il occasionnellement associé ?
- Quel est le positionnement du DGSA vis-à-vis des directions par rapport aux VP thématiques ?
- L'organisation en grands pôles transversaux, animés par des DGSA, résout-elle la question des silos de chacune des directions ou en recrée-t-elle ?
- Quelle relation avec les directeurs administratifs ou responsables administratifs des composantes ? fonctionnelle ou hiérarchique ?

3. LES RESSOURCES EXTERNES



3.1 LES GUIDES DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE



PRATIQUES D'ÉTABLISSEMENTS

Plusieurs guides ont été réalisés par l'AMUE, France Universités, ou encore l'association Parfaire pour décrire le contexte et le fonctionnement de l'ESR. En voici quelques-uns, qui mériteraient d'être actualisés pour certains :

[Guide AMUE - Fonctionnement et gestion des universités](#)

[France Universités - Guide des responsabilités des présidents et présidentes d'université](#)

[Association Parfaire - Structure et fonctionnement ESR](#)

[B.a.ba de l'enseignement supérieur et de la recherche \(pour les élus locaux\)](#)

[AMUE - Fiches zoom](#)

[Fiche zoom AMUE : Ressources règlementaires et métier, utiles en RH](#)

[Essentiel du droit de la fonction publique](#)



FOCUS



Une association loi 1901 qui rassemble les dirigeants exécutifs des universités et établissements d'Enseignement supérieur et de Recherche (présidents d'université, directeurs d'écoles normales supérieures, d'INP, d'INSA, et administrateurs généraux), afin de porter la voix et les valeurs des universités dans le débat public. L'association réagit aux évolutions du monde de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et propose des éléments de transformation.

<https://franceuniversites.fr/>



MUTUALISATION + SOLUTIONS
Un Groupement d'Intérêt Public (GIP) qui organise la coopération entre ses membres et sert de support à leurs actions communes en vue d'améliorer la qualité de leur gestion. L'Agence met à la disposition de ses adhérents, des solutions informatiques, des formations, des accords-cadres et une expertise métier qui permettent :

- de contribuer à l'élaboration de leur système d'information
- de disposer d'une offre logicielle plurielle répondant à leur diversité
- d'accompagner les changements des établissements en matière de pilotage et de gestion
- d'assurer à leurs personnels des formations
- de participer à la construction de l'Espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche et à la coopération internationale dans ces domaines.

<https://www.amue.fr/>

3.2 LES REFERENTIELS METIERS



Directeur Général
des Services.pdf



Directeur
financier.pdf



Agent
comptable.pdf



Directeur
immobilier.pdf



Directeur
Ressources humaine



Directeur Affaires
juridiques.pdf



Directeur
informatique.pdf



Directeur de
cabinet.pdf

3.3 LA VEILLE

Adhérer à l'Association des DGS : <https://www.a-dgs.fr/>

Les DGSA peuvent adhérer à l'Association des DGS.

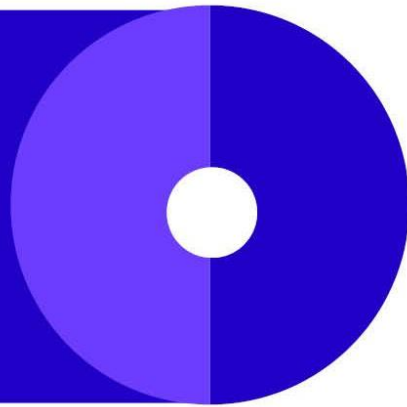
S'inscrire aux newsletters :

- France Universités : <https://franceuniversites.fr/>
- Fil d'actualité de l'AMUE : <https://www.amue.fr/>
- ANR - Agence Nationale pour la Recherche : <https://anr.fr/>
- DGAFP - Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique : <https://www.fonction-publique.gouv.fr/la-dgafp>
- DITP - Direction Interministérielle de la Transformation Publique : <https://www.modernisation.gouv.fr/>
- DINUM - Direction Interministérielle du Numérique : <https://www.numerique.gouv.fr/dinum/>
- LIJ - Lettre d'Information Juridique : <https://www.education.gouv.fr/la-lettre-d-information-juridique-lij-5546>

S'abonner :

- AEF : <https://www.aefinfo.fr/enseignement-recherche>
- News Tank : <https://education.newstank.fr/tour>

4. FORMATIONS & ACCOMPAGNEMENT



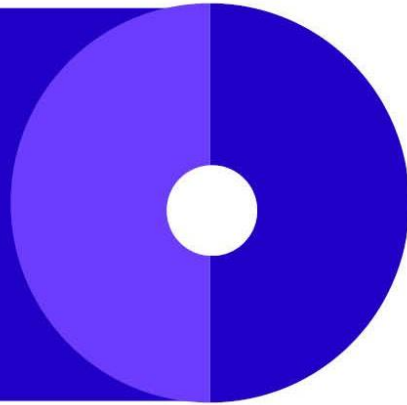
Le catalogue de formation AMUE à destination des fonctions supports des établissements :
[https://www.amue.fr/offre-de-solutions-et-services/solutions-et-services/le-catalogue-de-
formations](https://www.amue.fr/offre-de-solutions-et-services/solutions-et-services/le-catalogue-de-
formations)

L'offre d'accompagnement et les Communautés métier de l'Amue :
<https://www.amue.fr/les-communautes/les-communautes-metiers>

Les formations AMUE & IH2EF en partenariat avec les associations métier :
<https://www.ih2ef.gouv.fr/calendrier-des-formations-des-cadres-superieurs-des-etablissements-desr>

Le catalogue de formation de l'IGPDE - Institut de la gestion publique et du développement économique :
<https://catalogue.igpde.finances.gouv.fr/>

5. ANNEXES



5.1 LA COMMUNAUTE DGSA TRANSVERSES

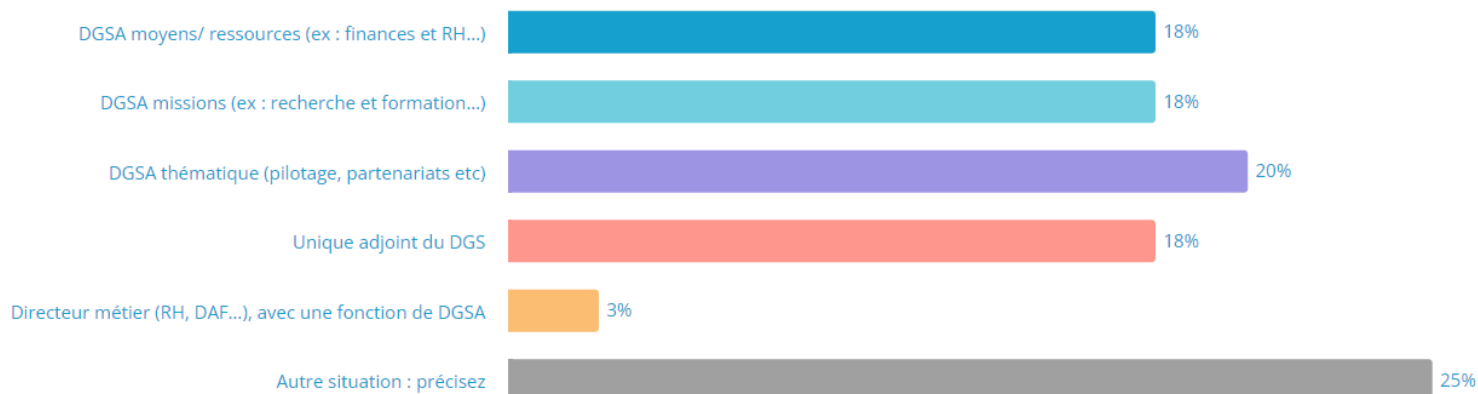
+ Résultats de l'enquête lancée auprès de la Communauté des DGSA transverses fin 2022 +

Le panel des intitulés de poste en présence :

- DGSA Affaires transversales
- DGSA Appui aux missions
- DGSA Stratégie, pilotage et conduite du changement
- DGSA Pilotage, qualité, missions transverses
- DGSA Moyens
- DGSA Grands projets
- DGSA Ressources
- DGSA Ressources internes et pilotage
- DGSA Transversalités
- DGSA Evaluation, études et prospective
- DGSA Transitions et service aux Publics
- DGSA Missions transverses

Le périmètre des missions des DGSA transverses :

Quel est le périmètre de vos missions?



Autres : logistique, sécurité, audiovisuel, événementiel, juridique, restauration, bibliothèque, vie étudiante et de campus, culture

Exemples de dossiers en cours :

- Accompagnement de projets de transformation organisationnelle : réorganisation des directions et services de la DGS, création d'une fondation partenariale, structuration d'un bureau de vie étudiante, construction administrative facultaire, réorganisation des fonctions support, création d'une mission Coordination et Pilotage, mise en place d'un comité de direction pour la maîtrise des risques, réorganisation, financement et réorientation de

l'activité de restauration, structuration d'une nouvelle direction dédiée au développement et animation de la vie étudiante sur les campus, mise en place d'une direction du pilotage, etc.

- Structuration des grands projets d'établissement : organisation, méthode, animation, gouvernance (mise en place opérationnelle de l'EPE, Programme d'Investissements d'avenir, plan de stabilisation financière et des emplois,
 - Réingénierie des processus (Simplification, harmonisation, rationalisation) : processus de gestion des déplacements professionnels notamment
 - Accompagnement au changement sur le déploiement d'outils informatiques (SI finances, SI RH, SI Scolarité, etc.) et sur des dispositifs métier (Accompagnement de la DEVE sur les dispositifs nationaux tels que Parcoursup)
 - Elaboration en concertation avec les directions concernées de schémas directeurs (patrimoine, numérique, sécurité, DD RSE, Schéma Directeur Immobilier et Énergétique, aménagement, etc.), et schéma de développement territorial
 - Auto-évaluation et pilotage des évaluations HCERES
 - Offre de formation : nouvelle offre, soutenabilité, accréditation
- Etc.

5.2 LES DIFFERENTES ASSOCIATIONS METIER EN PRESENCE DANS L'ESR

AACUE	Association des Agents comptables d'universités et établissements	https://aacue.amue.fr/
ADASUP	Association des Directeurs Achats des établissements publics d'enseignement supérieur	https://www.adasup.fr/
ADERES	Réseau national des ADministrateurs d'Entités de Recherche et de Service	https://www.aderes.fr/
A-DF	Association des directeurs financiers	https://www.a-df.fr/
ADGS	Association des Directeurs Généraux des Services	https://www.a-dgs.fr/
ADSI	Assemblée des Directeurs des systèmes d'information et du numérique de l'enseignement supérieur et de la recherche	https://www.a-dsi.fr/
AFAIRES	Association francophone des auditeurs internes de la recherche et de l'enseignement sup	https://www.linkedin.com/company/affaires/
ANSTIA	Association Nationale des Services TICE et Audiovisuels de l'enseignement supérieur et de la recherche	https://www.hub-anstia.fr/
APACHES	Association des Professionnels d'ACcompagnement du Handicap dans l'Enseignement Supérieur	https://asso-apaches.fr/
ARCES	Réseau des professionnels de la communication de l'enseignement supérieur et de la recherche	https://www.arces.com/fr/
ARTIES	Association des directeurs et cadres du patrimoine immobilier de l'enseignement supérieur	https://arties.eu/
CIRSES	Collectif pour l'Intégration de la Responsabilité Sociétale et du développement durable dans l'Enseignement Supérieur	https://www.cirses.fr/
COMOSUP	Association des Responsables de communication des universités	http://www.comosup.com/
CSIESR	Comité des services informatiques de l'enseignement supérieur et de la recherche	https://www.csiesr.eu/
CDSUFC	Conférence des Directeurs de Service Universitaire de Formation Continue	https://www.fcu.fr/
GP'SUP	Groupement National pour la Prévention des Risques professionnels dans l'Enseignement Supérieur	http://www.gpsup.org/

JURISUP	Réseau professionnel des responsables des affaires juridiques de l'enseignement supérieur et de la recherche	https://www.jurisup.fr/
PARFAIRE	Association Pour Aider les Responsables Formation des établissements d'enseignement supérieur	https://association-parfaire.fr/
QUARES	Association Qualité et Responsabilité sociétale en Recherche et Enseignement Supérieur	https://www.quares.fr/
R2VE	Réseau Vie étudiante	https://www.r2vieetudiante.fr/
R3SUP	Réseau des responsables recherche des établissements d'enseignement supérieur et de recherche	
RELIER	RÉseau quaLité en Enseignement supérieur et Recherche	https://www.linkedin.com/company/relier-univ/
RISUP	Réseau des directrices et directeurs des Relations Internationales d'établissements publics d'enseignement supérieur et de recherche	
VP-Num	Association des Vice-présidents du Numérique	https://vpnum.fr/
VP TREES	Association nationale des vice-présidents et chargés de mission en charge de la transition écologique et sociétale des universités	
VECU	Réseau des Vice-présidents Vie étudiante, de campus et universitaire	https://www.linkedin.com/company/vecu-le-r%C3%A9seau-des-vice-pr%C3%A9sidents-vie-universitaire-vie-de-campus/?originalSubdomain=fr