

# Universités européennes : les Dircab à l'avant poste de la stratégie d'établissement

RETOUR SUR NOTRE SÉMINAIRE  
D'ÉTÉ À BRUXELLES



ÉDITO

# Après 10 ans d'existence, bilan et perspectives de l'association

Regards croisés de **Sandra Vié**, présidente de juillet 2021 à juin 2023, et **Aurore Lonchay**, nouvellement élue présidente pour les deux prochaines années.

**Canévet et associés** : L'un des enjeux du dernier mandat et des précédents était celui de la formation et de l'accompagnement des carrières des dircabs, quelles actions ont été menées en ce sens ?

**Sandra Vié** : Chaque dircab a un parcours singulier, toutes les trajectoires sont différentes, aussi bien avant qu'après la mission en cabinet. La fonction de directeur/directrice de cabinet requiert, d'une part, des compétences spécifiques et est, d'autre part, fondamentalement liée à un dirigeant.e et à un projet politique, donc à la fin du mandat, la question de la suite du parcours est cruciale. Durant mon mandat, nous nous sommes appuyés sur notre référentiel métier (un socle partagé, élaboré en partenariat avec France Universités et nos tutelles), et sur un travail coopératif avec l'IH2EF, pour mettre en place les nouveaux modules de formation spécifiques au métier de dircab (dans le cadre



**Sandra Vié**

Ancienne Présidente, Directrice de cabinet à l'Université Gustave Eiffel

des cycles de formation dédiés aux métiers de l'encadrement supérieur de l'ESR, tout comme les DRH ou les DGS par exemple). Depuis 2022, nos adhérents ont ainsi accès à un catalogue étoffé de formation, et cette offre adaptée nous permet



**Aurore Lonchay**

Présidente, Directrice de cabinet à l'Université de Reims Champagne-Ardenne

d'accompagner davantage la fonction, à la fois au moment de la prise de poste, pendant, mais aussi après. Nous nous appuyons également sur la communauté des alumni pour ouvrir le champ des possibles concernant les parcours.

**Canévet et associés** : Les fonctions restent assez variables d'une université à l'autre, qu'en est-il des profils des directeurs/directrices de cabinet ? Comment évoluent-ils ?

**Sandra Vié** : Ces dernières années, nous constatons que plus d'un tiers des nouveaux directeurs/directrices de cabinet est issu d'autres secteurs que celui de l'ESR. Leur premier réflexe est de contacter les bonnes personnes pour se renseigner sur la fonction et le secteur, et bien souvent ils viennent vers nous. Nous avons de plus en plus de visibilité et de crédibilité. En adhérant à l'association, c'est pour eux aussi un moyen de trouver un collectif où l'esprit de solidarité et d'entraide est très présent.

**Aurore Lonchay** : Les moments de rencontre et d'échange entre dircabs sont très précieux. Ce sont de vraies possibilités de partager sincèrement nos expériences et nos difficultés quotidiennes. L'élargissement des adhésions aux dircabs de grandes écoles, de CROUS, de grands établissements, de COMUE nous permet d'enrichir considérablement les profils et les visions.

**Canévet et associés** : Pourquoi avoir choisi Bruxelles pour organiser votre séminaire d'été ?

**Aurore Lonchay** : Chaque année, nous demandons au bureau élargi de proposer d'accueillir le séminaire. Cette année, comme nous avons perçu que l'international, et notamment les alliances d'universités européennes remontaient régulièrement dans les sujets abordés, nous avons proposé Bruxelles où certaines de nos universités ont des représentations permanentes. L'idée a beaucoup plu et a remporté la majorité.

**Sandra Vié** : Les retours ont été très positifs suite à ce séminaire. Nous avons pu constater à quel

*“Nous avons perçu que l'international, et notamment les alliances d'universités européennes remontaient régulièrement dans les sujets abordés.”*

point le sujet des alliances mais plus globalement de la dimension européenne de l'ESR est dense et complexe. Les interventions nous ont vraiment permis de porter un regard plus affûté sur les opportunités de financements, les fonctionnements et missions à une échelle européenne, et la stratégie de représentation.

**Canévet et associés** : Après l'élargissement du réseau et la formation, quels sont les défis à relever pour le prochain mandat ?

**Aurore Lonchay** : Le bureau de l'association, présidé par Sandra, a mis en place la formation, développé de nouveaux partenariats, et a officialisé notre partenariat avec France Universités, à travers l'organisation d'une journée co-construite FU / DircabESR. Nous souhaitons poursuivre dans cette direction : remettre à jour le référentiel métier, et également accompagner les dircab dans leurs fonctions de “chef de service”,

réfléchir à la structuration des cabinets, à la façon dont nous pouvons accompagner le politique et animer des équipes de gouvernance. Nous aimerions aussi aller vers davantage d'échanges avec nos homologues, dans les collectivités par exemple, pour créer du lien. Certains autres réseaux de dircab, plus anciens, sont très structurés et actifs. Ils pourraient nous faire profiter de leur expérience et de leurs bonnes pratiques

**Sandra Vié** : Notre association aura bientôt dix ans, et depuis la création, nous avons réussi à capitaliser nos actions bureau après bureau. À chaque mandat, des étapes sont franchies, permettant qu'aujourd'hui DircabESR soit un acteur identifié et reconnu, tant par ses membres que par son écosystème. Nous renouveler tout en étant dans la continuité, c'est très précieux et c'est désormais la mission du nouveau bureau qui poursuivra sans nul doute le développement et la structuration de DircabESR.



REGARDS CROISÉS

# Alliances européennes, le nouveau défi des dircabs ?

**Quel est le rôle du directeur/directrice de cabinet d'université dans la création et la mise en œuvre au quotidien de ces alliances ?**  
Regards croisés de Jérôme Castle et Cécile O'Brien.

**Canévet et associés :** De l'appel à projet à la concrétisation sur le terrain, les alliances d'universités européennes sont des dossiers complexes. Quel est le rôle d'un directeur/directrice de cabinet dans la constitution des alliances d'universités européennes ?

**Jérôme Castle :** L'engagement de Michel Deneken, Président de l'université de Strasbourg était très fort. Il ne s'agissait pas de simplement postuler, mais aussi de mener l'Alliance, en tant qu'établissement chef de file. Aujourd'hui Unistra est leader de l'Alliance Epicur et ce choix est porté par le président, le cabinet, et d'autres membres de la gouvernance, comme les VP stratégie ou relations internationales. Dans cette mise en place, le cabinet a eu la charge de coordonner la candidature, provoquer les rencontres, préparer les fonds de dossiers, rassembler des documents...

**Cécile O'Brien :** Notre président, Jean-Marc Ogier, est convaincu de l'enjeu du développement de la citoyenneté européenne et du rôle actif que les universités ont à jouer. Le portage du projet d'alliance par la présidence a été très fort, et il est naturellement passé par le cabinet. En tant que directrice de cabinet, à l'époque, mon rôle d'accompagnement s'est déroulé en deux étapes. D'abord la création du réseau avec les prises de contact, la rédaction de mails types, la présentation du projet, la sélection du cabinet de conseil... Une fois l'alliance lancée, il s'agissait davantage de réfléchir à sa stratégie et à son positionnement et de mobiliser les équipes.

**Canévet et associés :** quels sont les premiers choix stratégiques à opérer au lancement d'une Alliance d'universités européennes ?

**Cécile O'Brien :** La réflexion autour d'une stratégie est primordiale, puis

il faut définir l'identité qui pourra se faire le relais de cette stratégie. À La Rochelle, nous avons fait le choix depuis longtemps de nous définir par rapport à notre situation géographique : une université littorale et urbaine. Le projet EU-CONEXUS s'inscrit dans cet axe stratégique et consiste à mettre en place une Université Européenne pour un littoral Urbain Durable et Intelligent (LUDI).

**Jérôme Castle :** Ils doivent répondre à des enjeux académiques, mais aussi à des sujets plus politiques. Par exemple, notre alliance a fait le choix de répondre à la demande de la Commission de se tourner davantage vers l'Europe centrale et le sud. L'université de Thessalonique et celle de Poznan ont un niveau académique incroyable. Leurs étudiants sont excellents en langues également, et l'un des enjeux de notre alliance est de développer le multilinguisme.

**Canévet et associés :** comment définir une identité européenne pour une université qui n'a pas de frontière terrestre avec d'autres pays de l'UE ?

**Cécile O'Brien :** La question s'est assez peu posée. Nous avons eu l'envie politique de participer à ce projet européen, que notre président trouvait très enthousiasmant. Le littoral est une composante incontournable de notre établissement, et il nous a semblé naturel de maintenir cette stratégie en allant vers d'autres universités européennes qui ont des positions géographiques et des enjeux similaires.

**Jérôme Castle :** Paradoxalement, le fait d'être frontalier d'un pays européen ne nous a pas simplifié la tâche. Nous avons eu, au contraire, un grand travail à mener pour soutenir l'acceptation de ce projet. A Strasbourg, de nombreuses initiatives, partenariats, alliances, collaborations existent déjà avec des partenaires européens. Nous faisons partie, pour ne citer qu'un exemple, de la LERU, qui est très présente pour soutenir l'ESR auprès des institutions européennes. Les gens ne voyaient

pas forcément l'intérêt d'une strate supplémentaire de collaboration européenne.

**Canévet et associés :** Comment le directeur/directrice de cabinet peut-il contribuer à faire vivre l'université européenne au sein de l'établissement ?

**Jérôme Castle :** Au sein du cabinet, il y a une chargée de mission dédiée qui suit les sujets Epicur. Elle fait remonter les actualités, les problèmes, les nouveaux projets, et nous ensuite on se rapproche des services concernés. Le cabinet a un rôle de sentinelle entre le politique et les services de l'université.

**Cécile O'Brien :** La gouvernance est primordiale pour qu'une alliance reste active. Nous avons nommé un VP Europe dans l'équipe présidentielle, en plus du VP international, et nous avons aussi une directrice de projet qui coordonne le projet à l'université. Cette direction de projet de l'université européenne est rattachée au cabinet car elle intervient à la fois sur l'académique et l'organisationnel. J'avais, en tant que dircab, plutôt un rôle de coordination.



**Jérôme CASTLE**

Directeur de cabinet de Michel Deneken, Président d'Unistra, membre de l'Alliance Epicur.



**Cécile O'Brien**

DGS adjointe de La Rochelle Université, membre de l'alliance EU-CONEXUS et ancienne directrice de cabinet de Jean-Marc Ogier, président de La Rochelle Université.



**LA ROCHELLE UNIVERSITÉ**

EU-CONEXUS rassemble 5 universités européennes partenaires de la Rochelle Université qui représentent l'ensemble des aires géographiques littorales en Europe. L'alliance se définit comme l'université européenne pour un littoral urbain durable intelligent (LUDI)



**UNISTRA**

L'alliance Epicur (European Partnership for an Innovative Campus Unifying Régions), est la première génération d'alliance universitaire européenne, lauréate de l'appel à projets pilotes lancé par la Commission européenne dans le cadre du programme Erasmus+.



RÉCAP' SÉMINAIRE BRUXELLES

# Europe : quelle stratégie de représentation pour les universités ?

**Les directeurs de cabinet ont un rôle à jouer dans le portage, la gouvernance et la mise en œuvre de stratégies et projets européens. Pour autant, il n'est pas toujours simple de savoir quelle stratégie adopter en matière de représentation. A l'occasion de notre séminaire d'été, nous avons passé deux jours à Bruxelles, à la Maison Irène et Frédéric Joliot-Curie, pour réfléchir, échanger et mettre en commun sur ces sujets.**

Les enjeux européens pour l'ESR sont immenses, et Aix-Marseille Université a été la première université française à faire le choix d'une représentation permanente à Bruxelles en 2016. Karl Stoeckel, représentant de l'établissement auprès des institutions de l'Union européenne, confirme l'importance de la présence sur le terrain : « à Bruxelles les réseaux sont très denses, et connaître les circuits, les instances de consultation et de délibération, former son propre réseau, permet d'avoir une longueur d'avance sur les futurs programmes, leur décryptage et les attentes qu'il y a derrière. C'est aussi un moyen de faire connaître son université, d'initier des collaborations et de former des consortia avec d'autres acteurs européens de la R&I. Pour tirer le meilleur parti d'une représentation, il faut que l'université lui assigne des objectifs clairs. »

Pour Serge Defois, VP stratégie et développement de Nantes Université et ancien directeur de cabinet, « faire partie d'une alliance européenne n'est pas suffisant pour se démarquer. Il faut avoir une stratégie de représentation, être capable de valoriser des axes forts, être en phase avec les priorités et projets d'Horizon Europe et de la commission européenne. C'est aussi une formidable occasion de défendre le modèle universitaire qui est porté par la France. »

Pour porter des intérêts communs ou mutualiser les coûts, certains établissements se regroupent et désignent un seul représentant auprès des institutions européennes. C'est le cas par exemple des quatre universités bretonnes : Rennes II, Université de Bretagne Sud, Université de Bretagne Occidentale, Université de Rennes. D'autres

font le choix de s'allier avec les territoires. « Bruxelles peut aussi être un lieu privilégié d'échanges et de collaborations avec les collectivités, confirme Serge Defois. A l'échelle européenne les universités sont trop petites, la synergie avec la région est un bon moyen de se rendre plus visible. »

Une fois la stratégie de représentation mise en place, mesurer son succès peut être difficile. Pour Pauline Ravinet, direction générale de l'éducation et de la culture (DGEAC), Commission européenne, et ancienne VP affaires européennes de l'université de Lille, « l'un des indicateurs, c'est l'importance que peuvent prendre des établissements modestes dans les réseaux européens. Par exemple, l'UTT, l'Université technologique de Troyes, a réussi une véritable transformation à partir de l'alliance

EUt+. Sa stratégie européenne est reconnue aujourd'hui comme l'une des meilleures. » Les alliances d'universités ont permis de faire un bond en avant dans les stratégies européennes des établissements. « Elles incarnent le nouveau moyen de faire de la coopération européenne, affirme Pauline Ravinet, mais il reste des défis à relever. Il faut par exemple trouver comment faire vivre

l'alliance dans toute l'université et renforcer la coopération recherche/formation. »

Facilitateurs dans le lancement des coopérations, en veille sur le secteur et les projets de l'université et bénéficiant d'une place particulière dans la gouvernance, les dircab ont toutes les cartes en main pour contribuer à relever ces défis.

*“Il faut trouver comment faire vivre l'alliance dans toute l'université.”*



A Bruxelles, la Maison Irène et Frédéric Joliot-Curie accueille les acteurs français de la recherche, de l'innovation et de l'enseignement supérieur\*. Une possibilité pour les universités et la communauté scientifique d'accroître la visibilité de leur expertise auprès des acteurs bruxellois et d'exercer une influence institutionnelle et scientifique. Au cœur du quartier européen, ce lieu facilite aussi les échanges informels et accueille des événements, conférences, séminaires.

\*Les 12 membres permanents de la Maison Irène et Frédéric Joliot-Curie sont : CNRS, Cdefi, CEA, France Universités, Ifremer, Inserm, Inrae, Inria, IRD, IRSN, Onera, Université Gustave Eiffel.



**CLAUDE MARIN-LAMELLET**

Vice-Président Relations Internationales adjoint, Université Gustave Eiffel

**Quels sont les avantages d'être présent/adhérent à la MIFJC dans le cadre d'une stratégie de représentation européenne ?**

« Il y a un intérêt d'abord national, qui peut sembler paradoxal, mais qui s'explique par la possibilité que nous offre la MIFJC de partager nos sujets européens et de mener des actions communes avec les acteurs majeurs de la recherche et de l'enseignement supérieur français. Ensuite, une présence à Bruxelles permet d'une part d'avoir des informations stratégiques en avance de phase, et d'autre part d'avoir une meilleure visibilité vis-à-vis des différentes directions et services de la commission européenne. Une bonne illustration de nos actions me semble être le séminaire que nous avons organisé en octobre 2022 conjointement avec le CNRS. Il s'agissait de présenter le programme français PEPR Ville durable et bâtiment innovant et de le mettre en perspective avec différentes actions engagées par la commission, comme la mission 100 villes climatiquement neutres en carbone d'ici 2023, le programme Horizon Europe, ou encore les programmes inter-régionaux. Plusieurs représentants de haut niveau des structures européennes pilotant ces programmes étaient présents et les échanges ont été très constructifs pour comprendre comment établir des synergies entre ces différentes actions. »



**NOTRE NOUVEAU BUREAU ÉLU EN JUILLET 2023**

(de gauche à droite)

**Xavier Delorme**

Secrétaire général, Directeur de cabinet à l'Université de Lille

**Aurore Lonchay**

Présidente, Directrice de cabinet à l'Université de Reims Champagne-Ardenne

**Alexane Riou**

Vice-présidente chargée de la formation et des parcours professionnels, Directrice de cabinet à l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne

**Bruno Péran,**

Vice-président et trésorier, Directeur de cabinet à l'Université de Toulouse 2 Jean Jaurès

## Association des directeurs de cabinet dans l'enseignement supérieur

### Agenda

**7 et 8 décembre 2023**

Séminaire à France Université le 8 décembre toute la journée, rdv la veille au soir pour un dîner convivial *\_à Paris*

**Réunions plénières 2024 :**

- Mercredi 17 janvier 2024 de 13h30 à 15h
- Mercredi 13 mars 2024 de 13h30 à 15h
- Mercredi 5 juin 2024 de 13h30 à 15h  
*(Lien de visio sur demande)*

**4 et 5 juillet 2023**

Assemblée générale et séminaire d'été du réseau  
*\_ lieu à définir (en région accueilli par un collègue)*

**Conception :**

Agence Canévet et associés

**Direction de la publication :**

Aurore Lonchay, Sandra Vié,

**Rédaction :**

Carole Patrigeon

**Direction artistique**

**& maquette :**  
Philippe Caubit

**Remerciements :**

Cécile O'Brien, Jérôme Castle, Karl Stoeckel, Serge Defois, Claude Marin-Lamellet, Pauline Ravinet