



DircabESR

Association des Directeurs de Cabinet
de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche

LA SPÉCIALISATION, UNE STRATÉGIE GAGNANTE POUR LES UNIVERSITÉS DE TAILLE MOYENNE ?

SÉMINAIRE 2024

L'EXEMPLE DE LA ROCHELLE UNIVERSITÉ



ÉDITO

Bilan et perspectives

Élu président lors de l'assemblée générale de l'association Dircab ESR, Bruno Péran revient sur l'année écoulée et nous présente les perspectives de son mandat

Quel bilan tirez-vous de l'année qui vient de s'écouler pour l'association ?

L'année 2023-2024 a prolongé la dynamique de développement dans laquelle se trouve l'association depuis sa création. Nous avons réussi à consolider les éléments forts de la vie de l'association et à installer des rendez-vous réguliers, à commencer par nos visios bimestrielles, qui permettent d'échanger sur les sujets d'actualité et de partager nos analyses. Ces réunions sont parfois thématiques ou bien les échanges sont libres et suivent l'actualité de l'ESR. Les temps de formation, quant à eux, sont très suivis et appréciés depuis leur mise en place il y a 2 ans. Enfin, le séminaire annuel demeure un temps fort de l'association, qui permet chaque année de découvrir un établissement, son territoire et ses problématiques, et qui permet aussi de mettre en lumière l'environnement de travail d'un collègue... et tout cela en ménageant bien sûr des moments de convivialité.

En tant que président nouvellement élu, quels sont les projets pour les années à venir ?

Nous allons travailler à consolider l'existant, notamment la formation. 2025 sera l'année de clôture d'un 1^{er} cycle de 3 ans avec l'IH2EF. Nous voulons continuer à accompagner nos collègues, quels que soient leur



Bruno Péran
Président, Directeur de cabinet de
l'Université Toulouse - Jean Jaurès

parcours et leur niveau de familiarité avec le secteur ESR. Le module de juin 2024 sur la mise en cohérence des politiques d'établissement a été très apprécié, pour la formation, mais aussi pour les temps d'échange plus informels. C'est tout aussi important car notre métier est un métier de réseau.

Nous souhaitons également nous concentrer sur "l'après cabinet". Il y a quelques années, nous avons dressé un panorama pour identifier les parcours qui mènent à la fonction de directeur de cabinet. Nous souhaiterions à présent lancer une enquête pour savoir ce que deviennent les directrices et

directeurs de cabinet lorsque leurs fonctions arrivent à leur terme. Les résultats nous aideront à proposer des pistes pour l'après, pour anticiper et se préparer à faire évoluer nos carrières.

Enfin, nous aimerions pousser la mise en visibilité de notre réseau et de ses compétences, montrer que notre association est porteuse d'une réelle expertise.

Le bureau est élargi cette année, avec deux nouvelles vice-présidentes aux partenariats et à la formation professionnelle. Quels sont les projets dans ces deux domaines ?

Le partenariat avec l'IH2EF, autour des formations, est très mobilisant pour l'association. En ouvrant de surcroît sur la question plus large des parcours professionnels, il est apparu utile de renforcer l'équipe en nommant une vice-présidente en charge du développement professionnel et un secrétaire général adjoint en charge des formations. Même chose pour la communication et les partenariats. Nous avons besoin de faire rayonner notre association. Nous avons formalisé des partenariats que nous souhaitons faire vivre et développer. En outre, nous avons évidemment un lien naturel avec France Universités où nous sommes accueillis, depuis deux ans, au mois de novembre ou décembre, pour une journée dédiée aux directrices et directeurs de

cabinet. Nous souhaiterions que le lien se renforce avec les autres conférences que sont la Cdéfi et la CGE puisque notre association accueille et a vocation à accueillir l'ensemble des dircab exerçant dans des établissements d'enseignement supérieur et de recherche.

L'année dernière, l'ancien bureau avait émis le souhait d'aller vers davantage d'échanges avec vos homologues, dans les collectivités par exemple, pour créer du lien et élargir les perspectives. Qu'en est-il aujourd'hui ?

Nous travaillons toujours à ces mises en réseau. Nous avons besoin de nous connaître mutuellement, de lancer des échanges. Cela nous permettra de nous rendre visibles mais aussi de nous enrichir mutuellement. Nous pourrions, par exemple, nous inspirer de certains statuts, nourrir notre réflexion sur l'après direction de cabinet etc. Aujourd'hui de plus en plus de fiches de poste sont publiées pour recruter des directeurs de cabinet dans l'ESR. C'est assez récent. Les profils des dircab évoluent et la fonction continue de se professionnaliser.

Le thème principal du séminaire d'été était celui de la stratégie de spécialisation des universités en région. Comment les dircab accompagnent-ils ces stratégies ?

Le directeur de cabinet est associé directement à la stratégie de l'université et à sa mise en œuvre. Son rôle est central pour le portage du projet, pour sa bonne compréhension par l'ensemble des parties prenantes internes et externes et, in fine, pour sa capacité à emporter l'adhésion de toutes et tous. Le cas de La Rochelle est remarquable car la stratégie de spécialisation semble aujourd'hui embarquer l'ensemble des acteurs autour de ce projet commun et qui devient matriciel. Ce séminaire était d'une grande qualité, nous avons été très bien accueillis par La Rochelle Université, par notre collègue dircab, Mathieu Rouault, mais aussi bien sûr par son président, Jean-Marc Ogier, qui nous a consacré du temps. Pour les prochaines éditions nous aimerions convier systématiquement un membre de la gouvernance pour animer un temps de travail sur les stratégies universitaires.

En 2025, votre association fêtera ses 10 ans. Qu'avez-vous prévu pour célébrer cet anniversaire ?

Un groupe de travail sera mis en place prochainement pour organiser les 10 ans avec des membres actifs et des alumni. Je trouve qu'il est important de maintenir un lien fort avec nos anciens membres, avec celles et ceux qui ont créé l'association et l'ont fait vivre depuis 10 ans. Pour ces 10 ans, nous souhaiterions proposer un événement avec du contenu, un événement qui mobiliserait nos expertises, nos expériences et nos analyses.

En tant que directrices et directeurs de cabinet, quelles que soient nos réalités de terrain, nous partageons toutes et tous la conviction profonde que l'enseignement supérieur et la recherche doivent jouer tout leur rôle et occuper toute leur place, au cœur de la société.

À notre niveau, dans nos fonctions, nous sommes aussi des ambassadeurs de l'ESR et nous avons à cœur de prendre toute notre part dans cette mission essentielle de service public.



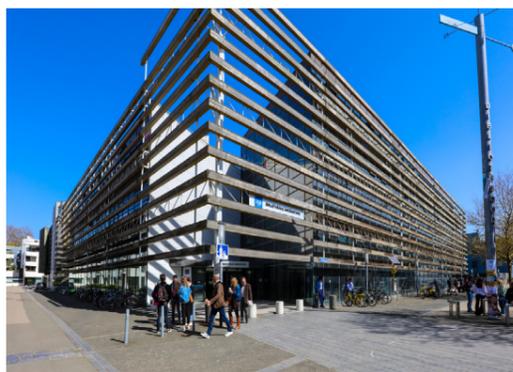
RETOUR SUR LE PROGRAMME DU SÉMINAIRE D'ÉTÉ 2024

- Accueil de M. Stéphane Manson, vice-président Formation et Vie Universitaire de La Rochelle Université
- Assemblée Générale de l'association Dircab ESR
- Stratégie de spécialisation : le cas de La Rochelle Université. Intervention de Jean-Marc Ogier, président de La Rochelle Université, président d'EU-CONEXUS et président du conseil des personnels et des moyens de France Universités
- Identité du territoire et signature de l'université : exemple du SLESRI rochelais et du projet «La Rochelle Territoire Zéro Carbone»
- Intervention de Vincent Demester, vice-président délégué à l'ESR de la CDA de La Rochelle et d'Anne Rostaing, directrice de la Coopérative Carbone de La Rochelle (à partir de 11h15)

FOCUS

Le littoral urbain durable, vaisseau amiral de La Rochelle Université

Zoom sur une stratégie de spécialisation réussie



En accédant à la présidence de l'université en 2016, Jean-Marc Ogier porte un ambitieux projet de transformation qui sera adopté deux ans plus tard. Le pari : positionner l'établissement sur les problématiques environnementales liées à la gestion intégrée des zones côtières, en cohérence avec ses forces scientifiques et les caractéristiques de son territoire. Définie par le concept de «Littoral Urbain Durable Intelligent» (LUDI), cette stratégie rassemble l'ensemble des unités de recherche autour d'un enjeu sociétal commun. Elle s'incarne notamment dans l'abandon des facultés disciplinaires et la création de deux entités transverses, parmi lesquelles "l'Institut LUDI" est le plus emblématique. Signature distinctive et facteur d'innovation, ce positionnement est ensuite accompagné dans sa mise en oeuvre par les financements de différents PIA que l'université est allée conquérir.

Un nouveau souffle européen

En 2019, EU-Conexus, université européenne rassemblant 6 établissements situés dans des villes côtières, dont La Rochelle Université, est lauréate du 1^{er} appel à projets Erasmus+ "Universités Européennes". Aujourd'hui 9 universités sont fédérées autour de ce projet, développant la science et l'innovation au sein d'un pôle d'excellence portant sur la thématique du littoral. Une convergence de problématiques qui favorise la mobilité des étudiants et enrichit leurs parcours de formation, permet de fédérer les acteurs académiques, les partenaires institutionnels et le tissu socio-économique, qui permet aussi de renforcer le rayonnement des villes côtières.

Le mot du président



Jean-Marc Ogier, président de La Rochelle Université, président d'EU-CONEXUS et président du conseil des personnels et des moyens de France Universités

« Au milieu des années 2010, La Rochelle Université craignait de devenir une université de proximité ou un collège universitaire. Pour éviter cela, il a fallu réfléchir rapidement à un projet différenciant. Nous nous sommes vite aperçus que notre organisation scientifique était basée sur des unités de recherche, portée par des disciplines en silo. Il y avait trop peu de réflexion sur la collaboration, sur la stratégie universitaire commune à mettre en place.

Se regrouper autour d'un défi commun

Nous avons besoin de nous regrouper autour d'un défi commun pour renforcer la lisibilité, la visibilité et la crédibilité scientifique de l'université. Le choix s'est naturellement porté sur l'enjeu de la protection des territoires littoraux. Une fois la thématique définie, le défi était de mettre en oeuvre les collaborations pour permettre le rayonnement de notre recherche. La seule solution pour sortir de la logique de silos et aller vers l'interdisciplinarité était de dissoudre les facultés. Et c'est probablement ce qui a été le plus difficile. En France, toutes les universités ont été fondées sur cette organisation facultaire. Tout est pensé ainsi, les bâtiments, l'administration, etc. Nous avons réussi à monter notre nouvelle structure en 2021, en faisant une concession pour la faculté de droit. Mais peu à peu, le droit a également rejoint les unités transdisciplinaires. Toutes les disciplines sont concernées par les sujets côtiers. »

INTERVIEW

Quel rôle pour les dircab dans les stratégies de spécialisation ?

Hôte de notre séminaire d'été à La Rochelle, Mathieu Rouault revient pour nous sur la façon dont un dircab peut accompagner la spécialisation d'une université.



Mathieu Rouault
Directeur de cabinet de La Rochelle Université

De plus en plus d'universités adoptent une stratégie de spécialisation. Quelle en est votre perception en tant que directeur de cabinet ?

Pour les établissements de la taille du nôtre, cette stratégie est indispensable pour continuer à exister comme université de plein exercice. Le paysage actuel est très favorable aux universités IDEX et ISITE, la "Champion's league" de l'ESR. Pour les établissements de taille plus modeste qui veulent être reconnus, le choix d'une spécialisation, d'un champ d'expertise est une bonne stratégie.

Ce choix implique des transformations au sein de l'université. Quels sont les freins à l'adoption de ces stratégies ?

Se spécialiser implique parfois de sortir de l'organisation "classique" des universités si on veut faciliter la collaboration et la transversalité. Il faut faire des choix de mise en visibilité et c'est souvent un frein car certaines équipes peuvent, au premier abord, se sentir moins concernées

par ces axes stratégiques du fait de leur champ d'expertise. Il peut aussi y avoir des freins financiers : la mise en place d'une nouvelle stratégie demande des investissements. Par exemple, le diagnostic préalable au projet, ou la traduction opérationnelle de la signature qui en découle.

Quels leviers le directeur de cabinet peut-il activer pour faire accepter ces stratégies ?

Il est vain de penser qu'on saura anticiper toutes les oppositions et y faire face. Il faut avoir en tête qu'on ne pourra pas convaincre tout le monde, mais en revanche, il faut se fixer l'ambition d'expliquer sans relâche et à tous les niveaux, de faire preuve de pédagogie et multiplier les temps d'échanges avec la communauté interne, les partenaires extérieurs, etc. C'est très chronophage mais ça porte ses fruits.

Votre président, Jean-Marc Ogier, incarne fortement le projet. Quels conseils pourriez-vous donner à vos homologues lorsque l'incarnation présidentielle est moins forte ?

Notre président est le meilleur ambassadeur de la stratégie de spécialisation. Toutefois, une stratégie s'incarne aussi par des hommes et des femmes, des outils, des réussites, des choix cohérents. C'est le rôle du dircab de faire comprendre à l'équipe dirigeante que chacun doit pouvoir porter le projet. Cela passe par de la préparation, de l'écriture d'éléments de langage. Cela passe aussi par des outils. C'est presque une stratégie de "marque" qu'il faut construire et c'est ce que nous tentons de faire à La Rochelle. Nous avons créé une

"marque ombrelle" pour un ensemble d'expertises et de connaissances, et cela nous est utile tous les jours pour gagner en reconnaissance et en visibilité.

Est-ce qu'embarquer les collectivités autour de la stratégie de spécialisation est une condition de réussite indispensable ?

C'est en tout cas une condition qui me semble nécessaire car elle contribue à faire accepter la stratégie en interne comme en externe. Une stratégie de spécialisation peut avoir plus de force si elle est cohérente avec les caractéristiques de son territoire d'accueil. Au moment de la définition de son schéma d'enseignement supérieur et de recherche, l'agglomération de La Rochelle avait déjà le projet de lier l'ESR à sa stratégie de protection des littoraux. Et l'université doit s'appuyer sur les élus pour porter ses projets.

Vous avez organisé et accueilli le séminaire d'été 2024 de l'association Dircab ESR, que retenir de ce moment ?

J'ai pris beaucoup de plaisir à organiser cet événement, et c'est toujours intéressant pour une université d'accueillir un séminaire. C'est l'occasion de montrer ce que l'on fait, de faire découvrir notre territoire. Ces moments d'échange permettent aussi de partager des retours d'expérience, de creuser des sujets plus profonds et pour les directeurs de cabinet qui, comme moi, sont récents dans l'ESR c'est l'opportunité de développer un réseau précieux.

ANCRAGE TERRITORIAL

Liens avec le territoire, les nouveaux horizons des universités

Les universités de taille moyenne collaborent de plus en plus étroitement avec les collectivités locales, partenaires privilégiés pour concrétiser leurs ambitions de rayonnement et d'attractivité

Depuis la loi NOTRe de 2015, renforçant les compétences des collectivités territoriales, notamment dans le domaine de l'enseignement supérieur, de nombreuses agglomérations et métropoles se sont dotées d'outils et de ressources pour mieux collaborer avec les universités et développer des projets communs. Pour Vincent Demester, vice-président à l'Enseignement supérieur de l'agglomération de La Rochelle, les intérêts des collectivités et des universités sont les mêmes : « Nous l'avons bien vu lors du dernier congrès de l'AVUF à Carcassonne, les universités de taille moyenne ont la volonté d'augmenter leurs effectifs. Pour autant, en parallèle, elles font face à la baisse de la démographie étudiante, à l'augmentation des frais, à la sélectivité

des filières etc. Cela crée donc une forte concurrence entre les universités, et les collectivités doivent les épauler pour nourrir l'attractivité de leurs territoires. »

Des intérêts communs

C'est ainsi que l'on constate que, bien souvent, les stratégies de spécialisation des universités collent aux spécificités de leurs territoires et de nombreux projets multipartenariaux incluent les universités. C'est le cas à La Rochelle avec le projet Coopérative Carbone, un programme issu du PIA 3, porté par l'université, l'agglomération et cinq autres structures pilotes. Pour Anne Rostaing, directrice générale du projet, les liens sont évidents : « La Rochelle

est en zone humide et nous savons que ce sont ces zones qui contribuent largement à capter le CO2 » explique-t-elle. « L'université est sociétaire de la coopérative pour accompagner les acteurs locaux dans leurs actions de réduction des gaz à effet de serre. Elle aide les entreprises à réaliser leurs bilans carbone, à élaborer des stratégies bas carbone et accompagne leur montée en compétences sur ces sujets. »

Ces partenariats "gagnant-gagnant" se multiplient : ils renforcent le développement territorial, contribuent à intégrer l'université à son territoire et apportent des réponses aux défis environnementaux et sociétaux de demain.

Schémas ESR : une feuille de route multi-partenariale

Les collectivités en charge de l'ESR se dotent d'outils de pilotage pluri-annuels : des feuilles de routes souvent co-construites avec les établissements. Focus sur le schéma ESR de la Rochelle, renouvelé en 2023.

LES QUATRE AMBITIONS DU SCHÉMA LOCAL ESRI 2023-2027 DE LA ROCHELLE AGGLOMÉRATION

01

Conforter une offre de formation différenciée au service de la réussite des étudiants

02

Ouvrir le programme LUDI aux échelles locale, nationale et internationale

03

Mettre en oeuvre une approche intégrative de l'innovation et de l'entrepreneuriat

04

Créer les conditions pour une meilleure expérience étudiante et une attractivité renforcée

Nouveaux dircab ESR, les anciens de la territoriale ont le vent en poupe



Trois questions à Mikaël Matingou, directeur de cabinet à l'Université Evry Paris-Saclay, anciennement dircab à la mairie d'Évry



Mikaël Matingou
Directeur de cabinet à l'Université Evry Paris-Saclay

Vous avez rejoint l'ESR récemment, mais étiez auparavant directeur de cabinet à la Mairie d'Évry. Quelles sont les similitudes entre les deux fonctions ?

La base de l'expertise métier est la même et c'est un atout majeur. On ne part pas d'une feuille blanche sur les fonctions de cabinet. Les méthodes de travail sont sensiblement identiques. Je l'ai constaté lors de

ma prise de poste. J'avais en tête la mécanique, l'agilité nécessaire car j'avais déjà touché à plusieurs sujets similaires : l'accompagnement au quotidien, l'anticipation des besoins de la gouvernance et du collectif etc.

Vous avez été recruté dans l'université de votre territoire, est-ce une condition indispensable ?

C'est un avantage. En venant du même territoire, on a déjà bien identifié les enjeux et le réseau des partenaires qui participent à la dynamique mise en oeuvre par l'université. Pour moi ce fut véritablement différenciant au moment de l'embauche. C'est d'autant plus vrai quand les relations entre l'université et les collectivités locales sont à reconstruire.

Par exemple, à Évry, l'ancien site de l'IUT devait être réhabilité avec des fonds CPER et, à mon arrivée, le projet était au point mort depuis plusieurs années du fait d'incompréhensions mutuelles. J'ai pu contribuer très vite

à renouer des liens pour redémarrer le projet et repartir sur de bonnes bases.

Cet exemple peut-il être généralisé ?

À quelques spécificités près, et notamment à Paris où les choses sont un peu différentes, oui, je pense que cela peut très bien fonctionner ailleurs en France. Et nous l'avons vu cet été à La Rochelle. Pendant longtemps les universités étaient vues comme des "boîtes noires", qui fonctionnaient en vase clos. Peu à peu, avec l'autonomie, les spécialisations, les grands établissements, les universités se rapprochent de leurs territoires. Et le territoire fait partie de ce qui nourrit le sentiment d'appartenance à une université. Les étudiants ont besoin d'une expérience à 360 degrés avec une offre culturelle, sportive, de logement et de transports, ils ne consomment pas que de la formation.



NOTRE NOUVEAU BUREAU ÉLU EN JUILLET 2024

(de gauche à droite)

Marion Dupuy,
Trésorière,
directrice de cabinet à
Le Mans Université

Kenza Occansey,
Secrétaire général
adjoint chargé des
formations,
directeur de cabinet à
l'Université Sorbonne
Nouvelle

Béatrice Mérand
Vice-présidente chargée
du développement
professionnel,
directrice de cabinet à
Nantes Université

Bruno Péran,
Président,
directeur de cabinet à
l'Université Toulouse
Jean Jaurès

Eugénie Binet-Tiessen,
Vice-présidente chargée
de la communication
et des partenariats,
directrice de cabinet à
l'Université Jean Monnet
Saint Etienne

Cyril Gomet,
Secrétaire général,
directeur de cabinet
à l'Université de
Bourgogne

**Association des directeurs de cabinet
de l'enseignement supérieur et de la recherche**

Agenda

Vendredi 29 novembre 2024 :
Séminaire à France Universités

Réunions plénières 2024-2025 :

- Jeudi 19 septembre 2024 - 13h30 à 15h (1er rdv)
- Jeudi 21 novembre 2024 - 13h30 à 15h
- Jeudi 16 janvier 2025 - 13h30 à 15h
- Jeudi 13 mars 2025 - 13h30 à 15h
- Jeudi 15 juin 2025 - 13h30 à 15h

(Lien de visio sur demande)

Conception :
Agence Canévet et associés

Direction de la publication :
Bruno Péran, Eugénie Binet-Tiessen

Rédaction :
Carole Patrigeon

**Direction artistique
& maquette :**
Philippe Caubit, Lila Bléneau

Remerciements :
Mathieu Rouault, Mikaël
Matingou