DircabESR

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

10 ans de DircabESR : consolider la fonction et préparer l'avenir

REGARDS CROISÉS ET RÉFLEXION COLLECTIVE SUR LES ÉVOLUTIONS DE LA FONCTION DE DIRCAB

ÉDITO

Bilan & perspectives

Bruno Péran, réélu président de l'association DircabESR en juin 2025, revient sur l'année écoulée et nous présente les perspectives de son mandat.

Un an après votre arrivée à la présidence, quel regard portez-vous sur cette période ?

Plutôt que de parler de bilan, je préfère évoquer un point d'étape. L'année 2024-2025 a été l'occasion de poursuivre et de renforcer l'ensemble des activités de l'association, de faire avancer nos chantiers prioritaires et, je l'espère, de répondre aux attentes de nos collègues. L'organisation du séminaire des 10 ans constituait évidemment un moment fort et un défi particulier ; je suis heureux que nous ayons pu en faire un temps de réflexion et de convivialité réussi.
Plus largement, ce que je constate depuis que j'assume la présidence, et que je percevais déjà au sein du bureau, c'est la grande implication des membres, mais aussi leur attachement à l'association. J'aimerais insister sur ce point : la qualité des relations humaines que nous entretenons, basées sur le professionnalisme, la confiance et la bienveillance, est un atout précieux.

Le séminaire organisé en juin pour les dix ans de DircabESR a constitué un moment fort pour l'association. Quel bilan en dressez-vous ?

Le séminaire de juin a été une belle réussite, tant par le nombre de participantes et de participants que par la qualité des interventions et des échanges. En retraçant l'évolution du métier de dircab au cours des dix dernières années, en mettant

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

en lumière les enjeux actuels et en esquissant des perspectives pour l'avenir, nous avons en réalité abordé des questions qui concernent l'ensemble de l'ESR.
Autre point très positif : la dynamique inter-associative qui s'est renforcée à l'occasion des différents séminaires organisés en fin d'année universitaire. Nous avons eu le plaisir d'accueillir, lors de notre rencontre, la présidente de l'Arces et une représentante de l'ADGS, et nous avons également participé à leurs séminaires respectifs. Ces échanges mettent en évidence que nos métiers partagent des problématiques proches et illustrent combien il est naturel et fructueux de travailler ensemble au service de nos établissements.

La fonction de dircab semble désormais pleinement reconnue au sein de l'ESR. Quelles sont, selon vous, les prochaines étapes à franchir ?

Effectivement, grâce notamment au travail de l'association, la fonction est aujourd'hui mieux connue et reconnue. Nous devons prolonger cette dynamique car elle permet de mettre en lumière l'expertise qui est la nôtre.
La révision du référentiel métier, à laquelle nous souhaitons travailler s'inscrit dans cette volonté, elle a vocation à énoncer plus clairement le positionnement dans la gouvernance, le périmètre des missions, les compétences, etc.
Forts de leur expertise, les dircabs pourraient utilement être associés aux réflexions et aux chantiers qui traversent le secteur de l'ESR. Dans cette perspective, il est important que l'association continue à dynamiser ses relations avec les autres réseaux professionnels, dans un objectif d'interconnaissance avec les autres métiers.
Parallèlement, un enjeu majeur vise à sécuriser davantage les trajectoires professionnelles des directrices et directeurs de cabinet, afin de permettre aux collègues de se projeter dans l'après-cabinet. En tout état de cause, les dircabs constituent un vivier d'engagement et d'expertise qui mérite d'être mieux identifié.

La révision du référentiel métier a été évoquée lors du séminaire. Pouvez-vous préciser les pistes, les échéances et la méthode envisagées pour ce chantier ?

C'est effectivement un chantier que nous souhaitions porter, et je me réjouis que les propos du DGESIP lors de notre séminaire de juin aient pleinement convergé avec cette volonté. Nous avions d'ailleurs programmé, lors du séminaire, un premier temps de travail collectif, qui a permis une exploration à grands traits. Dans les prochaines semaines, nous allons poursuivre et préciser cette réflexion, notamment autour de notre vice-présidente Béatrice Mérand.
Rapidement, nous aurons à rencontrer la DGESIP afin de recueillir leur vision et de définir ensemble le processus, la méthodologie et le calendrier.
Le référentiel métier constitue un outil clé, au service de toutes les parties prenantes : les dircabs eux-mêmes, bien sûr, mais aussi les établissements recruteurs, la tutelle et même les employeurs futurs. Ce référentiel doit refléter la réalité des fonctions : les missions et leur périmètre, les compétences et l'expertise qu'elles exigent, et ce pour dessiner en creux les perspectives de carrière qu'elles peuvent ouvrir. Il s'agit là encore de valoriser notre métier et sécuriser les parcours.

Au-delà des universités, l'association intègre déjà des collègues issus des Crous. Envisagez-vous d'aller plus loin dans l'ouverture du réseau et, si oui, dans quelles directions ?

Nous comptons déjà parmi nos membres quelques Crous, et il nous semble particulièrement intéressant d'accueillir ces collègues qui travaillent en lien étroit avec les universités. Pour nous, élargir le réseau n'est pas une fin en soi : c'est avant tout la richesse et la diversité des expériences, des profils, des parcours et des terrains d'exercice des fonctions qui font la force de l'association. Cette diversité renforce notre capacité d'analyse et notre compréhension des enjeux de l'écosystème.
Par ailleurs, compte tenu des mouvements réguliers de directrices et directeurs de cabinet dans les universités, nous continuons naturellement à accueillir de nouveaux collègues. Une perspective de développement que nous allons explorer rapidement est de nous tourner davantage vers les écoles, afin d'élargir encore notre vision et nos échanges. L'objectif reste le même : consolider un réseau dynamique, ouvert et capable de nourrir la réflexion et l'action collective dans l'ensemble de l'ESR.

PROGRAMME DE L'ÉVÉNEMENT ANNIVERSAIRE DU 27 JUIN 2025

Keynotes

- Olivier Ginez, DGESIP, MESRI, Place et rôle des dircabs dans les transformations actuelles de l'ESR,
- Alexane Riou, directrice de cabinet, Ville de Chilly-Mazarin, Perspectives professionnelles après une expérience de dircab ESR,
- Maxime Des Gayets, consultant, Fursac-Anselin & Associés, Résultats de l'enquête sur les grandes évolutions du métier de dircab dans l'ESR.

Table ronde prospective « Dircab de l'ESR : Transformations à venir et nouvelles attentes »

- Louis Buyssens, directeur de cabinet du DGESIP, MESRI,
- François Germinet, conseiller spécial du ministre, MESRI,
- Béatrice Mérand, directrice de cabinet de Nantes Université et vice-présidente de DircabESR chargée du Développement professionnel,
- Manuel Tunon De Lara, ancien président de l'Université de Bordeaux et ancien président de France Universités, membre du Bureau de European University Association.

Conclusion

- Jean-Michel Jolion, professeur des Universités, Grand Témoin de la matinée.

FOCUS

10 ans, l'entrée dans la maturité pour l'association DircabESR

Reconnaissance de la profession, évolution du référentiel métier, nouvelles missions, etc. Les 10 ans de DircabESR ont été l'occasion de dresser un bilan et d'ouvrir des perspectives pour la fonction de directeur de cabinet dans l'enseignement supérieur et la recherche. Retour sur le séminaire organisé le 27 juin dernier au centre 87 NDC de l'Université Paris-Panthéon-Assas.

Experts, dircabs et alumni ont retracé l'évolution de la fonction, encore rare il y a dix ans. Jean-Michel Jolion, professeur des universités et grand témoin du séminaire, rappelle : *« au départ, ces recrutements suscitaient l'incompréhension. Les directeurs de cabinet étaient surtout réservés au politique »*. Avec la loi LRU, à mesure que la question stratégique s'est renforcée dans les établissements, la fonction s'est installée jusqu'à devenir essentielle aujourd'hui.

Serge Defois, fondateur de l'association, se souvient de sa création en 2013 : *« les dircabs étaient isolés. Nous voulions leur offrir un espace d'échange, de professionnalisation et de reconnaissance. Il fallait montrer que la direction de cabinet est un métier à part entière et un lieu de réflexion stratégique. »* 10 ans plus tard, DircabESR est devenu le réseau professionnel des dircabs de l'ESR, avec une soixantaine de membres.

« La professionnalisation de la fonction de dircab est tout à la fois la cause et le résultat de la visibilité et de la reconnaissance croissantes dont bénéficie l'association elle-même. Tout ceci est le résultat d'un travail collectif, d'une implication de tous les membres. », souligne Bruno Péran, actuel président de l'association.

Une fonction devenue incontournable

Dix ans plus tard, les objectifs d'origine semblent effectivement atteints. Pour Olivier Ginez, directeur général de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle, *« le dircab est un passeur, une courroie de transmission entre l'administratif et le politique. Il traduit la complexité des politiques nationales en les ancrant dans les réalités territoriales, notamment pour le développement de l'offre de formation. »* Un pas décisif avait été franchi en 2021 avec la formalisation et l'adoption d'un référentiel métier, fruit d'un travail collectif (association DircabESR, CPU – ex FU –, CDEFI, MESRI, IGÉSR). Ce texte définissait les missions et responsabilités et posait les bases d'une reconnaissance institutionnelle. Depuis, le métier de dircab a pu intégrer le cycle de formation proposé par l'IH2EF. Les modules co-construits par l'IH2EF et le bureau de l'association, permettent d'accompagner les dircabs dans leur prise de fonction mais aussi sur certaines thématiques plus pointues. DircabESR est à présent bien identifié au sein de l'écosystème ESR comme le réseau professionnel des dircabs.

Un référentiel métier enrichi

En 2021, l'association DircabESR publiait un référentiel pour poser les bases communes d'une profession encore rare dans l'enseignement supérieur. 5 ans plus tard, alors que la reconnaissance semble acquise, l'association souhaite lancer une refonte du référentiel, plus axé sur les missions et la place des dircabs au sein de la gouvernance.

Vers un référentiel métier actualisé

Conçu pour cadrer l'exercice des fonctions, le référentiel est devenu un outil de recrutement pour les établissements et de positionnement pour les dircabs. Pour continuer de remplir son rôle et pour mieux refléter la dimension stratégique de la fonction, le référentiel métier doit désormais être révisé et actualisé : relations partenariales, management d'équipes, dialogue social, RSE, relations internationales, etc. Autant de missions qui n'y figurent pas encore, comme l'a révélé l'enquête DircabESR, menée en partenariat avec le cabinet de ressources humaines Fursac-Anselin. L'enjeu est d'éviter le risque d'un poste « couteau suisse », où les responsabilités s'accumulent sans cadre clair. Un référentiel enrichi doit à la fois légitimer la fonction auprès des présidences et donner aux professionnels un appui solide pour défendre leur place dans la gouvernance universitaire.
Autre sujet en réflexion : le statut des directrices et directeurs de cabinet de l'ESR. La diversité des parcours constitue une véritable richesse et l'absence de statut règlementé apporte une certaine souplesse appréciée dans les recrutements. *« Cela ne doit pas se traduire par des difficultés dans la poursuite de carrière et générer une forme de précarité professionnelle »*, ainsi que le souligne Bruno Péran.
Pour y remédier, il appelle à ouvrir un débat sur la mise en place de garanties minimales et propose par exemple que soit prévu un préavis de quelques mois en cas de changement d'équipe, de sorte que les dircabs puissent rester pleinement investis jusqu'à la fin du mandat et puissent ensuite disposer d'un peu de temps pour construire l'étape suivante de leur carrière. *« Certains ont été remerciés du jour au lendemain après une élection. Il faut penser à mieux les protéger et les accompagner dans leur trajectoire professionnelle »*, plaide-t-il.

Une fonction de plus en plus stratégique

La reconnaissance grandissante facilite cette réflexion. François Germinet, conseiller spécial du ministre, le constate : *« les universités sont désormais mieux armées sur les enjeux stratégiques. Les feuilles de route, auxquelles les dircabs contribuent largement, sont devenues essentielles pour travailler avec les partenaires locaux, nationaux et internationaux. »*. Selon lui, les prochaines échéances électorales accentueront encore le rôle clé de ces professionnels.
Dix ans après sa création, l'association poursuit son engagement en renforçant la visibilité et la reconnaissance des fonctions de dircabs, en travaillant à l'actualisation du référentiel métier et en avançant sur la question statutaire. Autant de chantiers qui confirment que la fonction de directeur de cabinet est désormais un pilier de la gouvernance universitaire. Et à travers son action, l'association DircabESR entend jouer tout son rôle pour faire face aux enjeux et porter les ambitions de l'ESR.

Rémunérations, statuts, séniorité, etc.

Les résultats de l'enquête, disponibles intégralement sur le site web, montrent que le travail de structuration et de consolidation de la fonction, mené par l'association depuis sa création a porté ses fruits.

50 % hommes

50 % femmes

96 % des répondants ont une pleine connaissance de leur fiche de poste

augmentation des rémunérations

des conditions de travail très largement considérées comme satisfaisantes

augmentation de l'âge moyen

REGARDS CROISÉS

Actualiser la fonction, accompagner les parcours

Cinq ans après la première version du référentiel métier, la fonction de dircab au sein de l'ESR a profondément évolué. Béatrice Mérand, directrice de cabinet à Nantes Université et Julia Cornalba, directrice de cabinet à l'Inalco, reviennent sur les travaux engagés et sur les axes d'accompagnement de la profession.

Sur quels aspects le référentiel mérite-t-il une mise à jour ?

Béatrice Mérand : Cette fonction est désormais bien inscrite dans les gouvernances et a acquis une dimension plus stratégique. Cette évolution devrait permettre de mieux décrire les attendus et de mieux rendre compte des profils recherchés pour ces fonctions. De fait, on constate une ouverture des recrutements à des personnels dont l'expérience professionnelle est confirmée et des agents titulaires de catégorie A mais aussi A+.

Quelles sont les évolutions les plus significatives du métier ?

Béatrice Mérand : La dimension stratégique et de conseil a pris une place très nette dans la fonction. Le dircab est le sparring partner du (ou de la) Président(e). Il contribue à l'animation des gouvernances et au bon fonctionnement de l'établissement. Il contribue aussi activement à la construction des politiques partenariales et aux relations publiques de l'établissement, à l'échelle locale, nationale mais aussi internationale. Dans un certain nombre de cas, les directions de la communication y sont également rattachées.

Quel pilotage est prévu pour la révision du référentiel et quelle en est la temporalité ?

Béatrice Mérand : Ce référentiel métier est un outil au service de la politique RH du MESRE ; c'est donc bien sûr avec le ministère que cette révision doit être travaillée. La DGRH et la DGESIP seront sans doute les deux directions les plus concernées. Nous avons des propositions à faire et nous venons d'ailleurs de saisir le ministère pour que les travaux puissent être menés à bien en 2026.

Quels dispositifs de formation peuvent accompagner ces transformations du métier ?

Julia Cornalba : La révision du référentiel permettra de définir un profil type du dircab de l'ESR, en faisant un outil précieux pour proposer des formations adaptées. Notre partenariat avec l'IH2EF nous a permis d'accompagner la professionnalisation de la fonction, en complément des séminaires co-organisés avec France Universités, sur l'actualité de l'ESR. L'enjeu actuel est de proposer des formations mieux adaptées aux profils très diversifiés des dircabs. Se pose dès lors la question de l'intégration des dircabs au dispositif ministériel d'accompagnement individuel des cadres, dont ils ne peuvent bénéficier aujourd'hui.

L'association propose des formations via son partenariat avec l'IH2EF. Comment s'inscrit la réflexion autour de ce partenariat ?

Julia Cornalba : Nous venons de terminer le premier cycle triennal de formations en partenariat avec l'IH2EF. Le cycle 2025-2028 sera consacré à l'anticipation des risques, la gestion de crise et la sécurisation de l'activité, dans un contexte de judiciarisation et médiatisation croissantes. Nous avons également la possibilité d'ouvrir à nos collègues certaines formations thématiques comme ce fut le cas sur les ingérences étrangères.

Quels acteurs vous semblent les plus légitimes pour accompagner le développement des carrières ?

Julia Cornalba : Nous souhaitons proposer des accompagnements individualisés de carrière tels que prévus dans la revue des cadres du ministère. L'association continuera quant à elle à proposer des moments de co-développement et d'échanges de bonnes pratiques, tout en prévoyant des « webinaires flash » sur des sujets d'intérêt pour nos adhérents. Enfin, nous développons des relations avec des cabinets de recrutement, pour lesquels les dircabs constituent des profils attractifs, notamment pour la fonction publique territoriale.

« Toutes nos compétences sont transposables en collectivités »

Passée récemment de l'université à une collectivité, Alexane Riou, directrice de cabinet, revient pour nous sur ce changement, les ajustements nécessaires, les points communs et différences entre les deux secteurs.

Alexane Riou
Directrice de cabinet de la ville de Chilly-Mazarin, et ancienne directrice de cabinet de l'Université Panthéon-Sorbonne

Depuis votre prise de poste à Chilly-Mazarin, avez-vous constaté que certaines compétences de directeur de cabinet de l'ESR sont transposables en collectivité ?

Toutes ! Le métier repose sur la coordination politique, la gestion de projets complexes ou l'animation d'équipes. Que ce soit auprès d'un conseil d'administration ou d'un conseil municipal, cela ne change pas réellement le travail. Les différences résident surtout dans la connaissance technique du secteur. Il y a un temps d'ajustement pour intégrer les spécificités du nouveau milieu, mais comme lors de tout changement de secteur.

Quelles grandes différences observez-vous entre les deux secteurs ? Dans l'organisation du cabinet, le rapport aux équipes, aux usagers, etc. ?

La relation à l'usager change beaucoup : les élus locaux sont portés par le suffrage direct, cela influence la gouvernance et l'attention portée aux citoyens, alors qu'à l'université, les usagers finaux, les étudiants, ont finalement assez peu de poids dans l'élection d'un président. L'organisation et la taille du cabinet diffèrent. En collectivité, mon équipe comprend une quinzaine de personnes, avec des services et équipes en rattachement fonctionnel comme la communication, la médiation et la politique de la ville. Un point facilitant : tout le monde est regroupé dans les mêmes locaux, cela simplifie les échanges quotidiens, ce qui était plus compliqué dans mon université où les services étaient éclatés.

Quels sont les principaux défis que vous rencontrez aujourd'hui ?

Les élus en collectivités ne sont pas forcément fonctionnaires, à la différence des membres de gouvernances des universités et de la grande majorité des administrateurs. Cela influe sur leurs attentes et leurs méthodes. Par ailleurs, la stratégie politique n'est pas toujours traduite clairement pour les services et les agents, ce qui génère parfois un manque de compréhension. Concernant la communication interne, il y a encore beaucoup de progrès à faire, notamment pour traduire le projet politique en projet de service. Autant de compétences très développées en université.

Votre parcours en cabinet d'université constitue-t-il un atout pour développer les synergies entre l'ESR et les acteurs du territoire ?

Je fais beaucoup de pédagogie. Il est surprenant de constater à quel point le fonctionnement universitaire est méconnu. Je m'efforce également de valoriser l'ESR sur le territoire, je favorise les collaborations pour des projets de recherche, d'aménagement ou de formation avec les acteurs locaux. Les collectivités méconnaissent souvent les opportunités offertes par l'ESR (incubateurs universitaires, études menées pour les villes, etc.). Il y a un vrai travail d'explication et de mise en relation, qui profite au territoire tout autant qu'aux établissements.

LE NOUVEAU BUREAU ÉLU EN JUILLET 2025

Bruno Péran
Président
Directeur de cabinet, Université Toulouse – Jean Jaurès

Eugénie Binet- Tiessen
VP chargée de la communication et des partenariats
Directrice de cabinet, Université Jean Monnet Saint-Étienne

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

Cyril Gomet
Secrétaire général
Directeur de cabinet, Université Bourgogne Europe

Julia Cornalba
Secrétaire générale adjointe chargée des formations
Directrice de cabinet, Inalco

Jérôme Poirié
Trésorier
Directeur de cabinet, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne
En fonction depuis octobre 2025

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

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

Agenda

Séminaire à France Universités :
Jeudi 16 janvier 2026

Réunions plénières 2026 :
- Jeudi 12 mars - 13 h 30 à 15 h
- Jeudi 19 juin - 13 h 30 à 15 h

Formation IH2EF :
Du mercredi 20 mai au vendredi 22 mai : module du cycle de formation IH2EF « Évaluation et gestion du risque : sensibiliser les gouvernances et sécuriser l'action »

Séminaire d'été :
Fin juin / début juillet 2026, à Lyon

Conception :
Agence Canévet & associés

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

Rédaction :
Carole Patrigeon

Direction artistique et maquette :
Philippe Caubit, Lila Bléneau

En couverture, bâtiment où s'est tenu l'événement des 10 ans de DircabESR.

Avec le soutien de

casden BANQUE POPULAIRE · Fursac-Anselin · GMF