

**RÉFÉRENTIEL**  
**DE L'ENCADREMENT SUPÉRIEUR**  
**DE L'ÉDUCATION NATIONALE**  
**ET DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR,**  
**DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION**

---

# **Directrice et directeur des affaires juridiques (DAJ)**

des établissements  
d'enseignement supérieur et  
de recherche





Ministère de l'Éducation  
nationale et de la Jeunesse

Ministère de l'Enseignement  
supérieur, de la Recherche  
et de l'Innovation

Secrétariat général

Mission de la politique  
de l'encadrement supérieur

Juillet 2019

## Préambule

Le référentiel des directrices et directeurs des affaires juridiques (DAJ) des établissements publics d'enseignement supérieur et de recherche a été élaboré en concertation entre JuriSup, le réseau des directeurs et chargés d'affaires juridiques de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (ESRI), l'association des DGS, la CPU, la CDEFI, l'IGAENR et le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation.

Le référentiel s'adresse aux présidents et directeurs d'établissements de l'ESRI ainsi qu'à leur DGS ou secrétaire général. Il propose des éléments de caractérisation de la fonction et constitue un repère commun concernant le recrutement, le positionnement, l'accompagnement professionnel et le suivi de parcours du DAJ, ainsi que du responsable ou chargé d'affaires juridiques qui en assume les fonctions.

Ce référentiel concerne également les actuels et futurs DAJ en ce qu'il doit leur permettre d'appréhender l'étendue de leur périmètre d'action et de responsabilité, qui varie selon l'organisation choisie par chaque établissement et les moyens, notamment humains, qui y sont consacrés.

Nonobstant la variété des situations existantes, il constitue un cadre de référence qui, sans avoir de caractère prescriptif, vise à aider chacun à baliser des étapes d'évolution des fonctions et des structures. ///

## Sommaire

<b>Introduction</b>	<b>5</b>
<b>1/ Positionnement du directeur des affaires juridiques</b>	<b>6</b>
<b>2/ Missions et responsabilités des affaires juridiques</b>	<b>6</b>
Sécurisation juridique des projets stratégiques de l'établissement	6
Conseil en structuration de l'organisation institutionnelle	7
Management de la qualité des actes juridiques dans l'établissement	7
Pilotage de la fonction juridique	8
<b>3/ Compétences, connaissances et qualités personnelles attendues</b>	<b>8</b>
Compétences	9
Connaissances	9
Qualités personnelles	9
<b>4/ Vivier, parcours et accompagnement professionnel</b>	<b>10</b>
Vivier de recrutement	10
Évolution de carrière et mobilités	10

## Introduction

Le rôle accru de l'enseignement supérieur et de la recherche, en matière d'innovation et de développement économique et social du pays, conduit à étendre les missions confiées à ses établissements. Il les amène à revoir leur organisation en explicitant leur projet stratégique, à mieux se coordonner entre eux, au sein d'un même site, et à formaliser avec plus de rigueur leur fonctionnement et leurs procédures.

Ces évolutions se doublent d'un mouvement de judiciarisation accrue des décisions des chefs d'établissement et de leurs instances, et, plus généralement, des actes, contrats et autres conventions adoptés par les établissements.

Dans ce cadre, la fonction de DAJ ne se limite pas au respect et à la validation de la conformité juridique des décisions prises par les établissements. En amont, elle fournit des éléments de choix entre différentes stratégies d'évaluation des risques. En aval, elle contribue à en sécuriser les effets. De plus, l'évolution des réglementations et leur complexification conduisent à étendre les champs d'expertise nécessaire à cette sécurisation.

Il est ainsi important, d'une part, que ceux qui exercent la fonction soient associés à différentes étapes des décisions et projets des établissements, pour l'essentiel, en amont de la décision et au moment de sa formalisation, et, d'autre part, qu'ils disposent d'une palette de compétences internes et d'une autonomie suffisante pour identifier les compétences complémentaires à rechercher à l'extérieur.

Dans ce cadre, le DAJ, avec l'équipe qu'il encadre et le réseau qu'il anime, est un appui indispensable à toute prise de décision. Il éclaire, par son expertise propre, et celle de son réseau, les choix de l'équipe de direction et est garant de la fiabilité juridique de leur mise en œuvre. Proactif, il veille à la défense des intérêts de l'établissement, il anticipe les difficultés liées à l'application des réformes et propose des solutions. Le DAJ est ainsi un interlocuteur permanent et conseiller des membres de l'équipe de direction, ainsi que des divers responsables de composantes, d'unités de recherche et de services de l'établissement.

L'évolution de la fonction juridique et le renforcement de son positionnement, au plus près des choix stratégiques des établissements, conduisent le DAJ à cumuler, avec une large expertise juridique et une capacité de management expérimentée.

Son positionnement au sein des établissements lui permet d'exercer ses missions au regard de ses compétences, notamment acquises grâce à son parcours professionnel. ///

1

## Positionnement du directeur des affaires juridiques

Le DAJ est garant de la sécurisation des actes de l'établissement. Placé sous l'autorité du DGS, il lui appartient de proposer des réponses juridiques aux difficultés rencontrées dans la mise en œuvre des missions de l'établissement. Il se positionne en facilitateur et « partenaire expert » de l'équipe de direction. Il assiste, sur invitation, aux séances du conseil d'administration, des principales instances de l'établissement, ainsi qu'aux réunions de l'équipe de direction. Un haut niveau d'information et de concertation lui permet de fournir des conseils sur la conception et la mise en œuvre des projets stratégiques de l'établissement.

Le DAJ peut couvrir un périmètre d'activités large, liant les affaires juridiques et les affaires institutionnelles. Il peut être installé sur un emploi fonctionnel d'administrateur de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche (AENESR). Il a la responsabilité d'un service, dont la taille varie en fonction de l'organisation de l'établissement. Dans certains établissements de moindre taille, la fonction est partiellement exercée par un chargé d'affaires juridiques, qui doit alors disposer d'appuis externes suffisants pour assurer l'étendue de l'expertise nécessaire à ses missions.

Le DAJ est recruté parmi des personnes pourvues d'une solide formation juridique et d'une expérience en établissement, lui permettant d'assurer un rôle d'aide à la décision auprès du chef d'établissement et du DGS qui le recrute.

D'une manière générale, le DAJ anime et contrôle la production des actes juridiques de l'établissement. Il conseille et forme les agents qui participent à cette production.

Il élabore, alimente et partage des outils de pilotage de l'activité de sa direction, et propose, dans une démarche d'assurance qualité, les évolutions en termes d'organisation institutionnelle, susceptibles d'améliorer le fonctionnement de l'établissement, ou de le rendre conforme aux changements législatifs ou réglementaires.

2

## Missions et responsabilités du directeur des affaires juridiques



### SÉCURISATION JURIDIQUE DES PROJETS STRATÉGIQUES DE L'ÉTABLISSEMENT

Le DAJ participe au diagnostic juridique des projets de la direction et propose des solutions viables permettant de les mettre en œuvre, en maîtrisant les risques inhérents.

Il est amené à coopérer avec les autres directeurs de service, en particulier ceux en charge

des ressources humaines, de la formation, de la recherche, du patrimoine. Il est associé aux projets structurants qu'ils portent et aux comités de pilotage qui leur sont dédiés.

Le DAJ élabore directement, ou participe à l'élaboration, et la validation des actes qui rythment la vie des composantes, des unités de recherche et des services de l'établissement. Il analyse l'application des politiques menées pour anticiper les difficultés liées à leur mise en œuvre, potentiellement génératrices de contentieux.

Par ailleurs, il organise les processus sensibles de renouvellement de la gouvernance (conseils centraux, élection du chef d'établissement, etc.) et est souvent associé, lorsqu'il ne les pilote pas lui-même, au processus des élections professionnelles et de désignation des représentants siégeant au sein d'instances nationales (CNU, Cneser, etc.).



### **CONSEIL EN STRUCTURATION DE L'ORGANISATION INSTITUTIONNELLE**

Il assiste la présidence et/ou la direction dans la conception des statuts de l'établissement et leurs évolutions ultérieures. Il propose les modèles de statuts et de règlements intérieurs des composantes, unités de recherche et services communs, et apporte son expertise à leur mise en œuvre pratique, afin de garantir la cohérence d'organisation de l'établissement.

De même, il concourt à la définition de l'architecture des délégations, consenties par les conseils centraux et le président, afin d'optimiser les modalités de prise de décisions.

Il organise et pilote l'installation des instances de l'établissement et assure la sécurisation complète de tous les actes administratifs. À ce titre il peut être amené à rédiger et diffuser des guides de procédures ; il établit des modèles évolutifs et anime des formations. Il participe, en rédigeant le cahier des charges, au développement des outils numériques utiles au déploiement de ses activités.

Il est particulièrement impliqué dans les évolutions en cours pour l'élaboration et la rédaction des statuts des établissements expérimentaux, des conventions de rapprochement et d'association.



### **MANAGEMENT DE LA QUALITÉ DES ACTES JURIDIQUES DANS L'ÉTABLISSEMENT**

Le DAJ accompagne le directeur général des services, les directions des composantes, unités de recherche et des services dans l'élaboration des actes juridiques qu'ils préparent. Il assure le respect des procédures et circuits de contrôle et de validation des actes de l'ensemble de l'établissement.

Il assure une fonction de veille sur l'évolution des lois et règlements, qu'il diffuse dans l'établissement. Aux côtés des directions métiers, il contribue à l'élaboration de chartes déontologiques et de conventions d'usages, notamment numérique, à destination des personnels et étudiants.

Il valide les modèles de conventions passées avec des partenaires externes, notamment en matière de recherche, de propriété intellectuelle, de prestation de service, de défense de marques, etc.

Du fait de son expertise juridique, il est souvent nommé comme référent des autorités nationales (Cada) ou veille étroitement avec ces référents, qui peuvent être nommés au sein de sa direction, au respect des modalités de communication des actes ou, à la protection des données personnelles (avec la DPD).

Il contribue à la diffusion d'une culture juridique au sein de l'établissement, en initiant et en concevant des actions de formation.



### PILOTAGE DE LA FONCTION JURIDIQUE

Dans le cadre de ses missions, le DAJ pilote et anime une équipe de taille variable, comprenant principalement des juristes (catégorie A). Il est notamment chargé de favoriser le développement permanent des compétences de ses collaborateurs et l'actualisation de leurs connaissances. Il anime un réseau de correspondants dans les différentes unités de l'établissement.

Il est également amené à faire de la conduite de projets, qui impliquent un encadrement fonctionnel d'agents non juristes affectés dans d'autres directions ou composantes. Il est, dans ses domaines, l'interlocuteur privilégié des autorités de contrôle (rectorat, ministères) et des réseaux de l'ESRI (CPU, CDEFI, ADGS, CPED, etc.).

Il assure la défense des intérêts de l'établissement, par la structuration, la modélisation et la fiabilisation des liens conventionnels avec ses partenaires.

Il prend en charge les contentieux de l'établissement, en interne ou avec l'appui de conseils externes dont il propose la désignation et dont il est le correspondant. Il propose et met en œuvre la politique disciplinaire de l'établissement, tant à l'égard des personnels que des étudiants. Il représente l'établissement devant les instances compétentes (juridiction administrative, Cneser, etc.).

## 3

### Compétences, connaissances et qualités personnelles attendues

L'évolution de la fonction juridique, et le renforcement de son positionnement, conduisent le DAJ à s'impliquer dans les projets structurants, de leur conception à l'optimisation et la sécurisation de leur mise en œuvre. Afin d'apporter les meilleures solutions opérationnelles aux problèmes rencontrés, le DAJ doit disposer, outre de la maîtrise de l'ensemble



des règles juridiques applicables, d'une connaissance approfondie du fonctionnement et des activités relevant du périmètre de son établissement mais également de son environnement institutionnel et partenarial.

Aussi, et au regard de ces missions qui varient en fonction des caractéristiques propres de chaque établissement, le DAJ doit posséder certaines compétences, connaissances et qualités personnelles.

### **//////////////////// COMPÉTENCES**

- encadrer et coordonner le travail de sa direction ;
- accompagner les projets de l'établissement dans leur traduction juridique ;
- accompagner la politique partenariale institutionnelle de l'établissement ;
- conduire des négociations, convaincre ;
- soutenir la position de l'établissement et se positionner en « apporteur de solutions » de l'équipe ;
- échanger avec le MESRI et au sein du ou des réseaux dédiés ;
- accompagner le changement ;
- vulgariser la matière juridique.

### **//////////////////// CONNAISSANCES**

- très bonne connaissance des règles juridiques applicables aux établissements de l'ESRI (notamment droit de l'éducation, de la recherche, de la commande publique, de la procédure contentieuse administrative) ;
- connaissance approfondie du fonctionnement et des activités de l'ESRI ;
- connaissance de son environnement institutionnel et partenarial.

### **//////////////////// QUALITÉS PERSONNELLES**

- sens du service public ;
- rigueur intellectuelle ;
- sens de la discrétion et de la loyauté ;
- aptitudes managériales ;
- capacité d'adaptation et d'assimilation des enjeux et du contexte propres à chaque projet ;
- goût affirmé pour la réflexion et la recherche ;
- réactivité permettant de répondre à des contraintes temporelles fortes ;
- aisance orale, rédactionnelle et pédagogique ;
- sens de l'initiative et capacité à être force de proposition.

# 4

## Vivier, parcours et accompagnement professionnel



### VIVIER DE RECRUTEMENT

Les caractéristiques de la fonction nécessitent une expertise confirmée en matière juridique et de réelles dispositions pour le management. Cela amène à rechercher, prioritairement, des agents ayant déjà exercé des fonctions de chargé ou directeur des affaires juridiques dans un établissement d'enseignement supérieur, ou au sein d'une collectivité territoriale, ou encore un cadre juridique d'un ministère. Le niveau de recrutement est celui d'un IGR ou d'un attaché principal.



### ÉVOLUTION DE CARRIÈRE ET MOBILITÉS

Les évolutions de carrière s'inscrivent largement dans le même espace professionnel, privilégiant le passage d'un établissement à l'autre, ou d'un établissement vers un ministère, ou une collectivité proposant une étendue plus large de responsabilité dans la fonction, notamment sur une fonction de DGSA. Il est important toutefois de ne pas exclure des mobilités vers d'autres fonctions, notamment vers les ressources humaines, le pilotage de données, ou de DGS.



