

Projet 2020

CNOUS et le réseau des CROUS













MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

Préambule

Trois événements importants ont bouleversé le paysage universitaire depuis 2007.

La loi, dite LRU, du 10 août 2007, dans la ligne droite de la LOLF de 2001 et la loi d'orientation et de programmation de la recherche (LOPR) de 2006, qui crée les PRES, a donné l'autonomie aux universités modifiant profondément la gouvernance de celles-ci. Liberté et responsabilité sont les principes essentiels de cette loi. Elle replace l'université au centre de la recherche scientifique et met l'accent sur les missions premières de formation, de réussite, d'orientation et d'insertion professionnelle.

L'opération Plan Campus, destinée à créer douze campus d'excellence ainsi que plusieurs campus innovants ou prometteurs, accompagne financièrement l'accès à l'autonomie des universités grâce à la mise en place d'un fonds national de cinq milliards d'euros, qui fait l'objet de dotations aux campus sélectionnés. Parmi les critères de sélection des projets (excellence scientifique et pédagogique) le critère de la gouvernance a conduit les universités, les organismes de recherche et tous les autres établissements de l'enseignement supérieur à construire ensemble un projet commun, et initié un nouveau type de pilotage. Cela a contribué à opérer des rapprochements forts entre les établissements au sein des PRES et a poussé certaines universités à fusionner ou à trouver d'autres voies de rapprochement institutionnel de type « grand établissement ».

Les Investissements d'Avenir, plus de 23 milliards d'euros consacrés à la recherche et à l'innovation, vont accentuer les dynamiques de développement et de remodelage territoriaux des campus universitaires.

À ce nouveau contexte universitaire viennent s'ajouter la situation économique et la crise budgétaire et financière dont l'impact aura des répercussions sur les moyens qui seront affectés au réseau des œuvres universitaires. Aussi il convient de prendre en compte dans l'élaboration d'une stratégie à long terme ce fait nouveau de stabilisation des subventions, en assurant la protection sociale et sanitaire des étudiants.

Les collectivités territoriales s'impliquent de plus en plus dans la vie étudiante et attendent des CROUS une grande réactivité. En effet, elles considèrent la vie étudiante comme une force de vie et d'attractivité pour leur territoire. Leur confiance toujours plus affirmée conforte notre capacité d'expertise et nous place dans l'obligation de penser des schémas directeurs de la vie étudiante dans tous ses aspects : hébergement, restauration, culture, santé...

Dans les prochaines années, les constructions nouvelles sur de nouveaux sites universitaires créeront des flux migratoires d'effectifs importants qui bouleverseront le fonctionnement de nos unités d'hébergement ou de restauration. En même temps, il sera demandé aux CROUS d'apporter un accompagnement qui souvent n'a pas été prévu dans les montages des projets.





trale du logement étudiant Étudiants, pour trouver un logement, tout est sur www.lokaviz.fr services de la vie tudiante CRŎŪS

L'impact sur notre réseau est beaucoup plus profond qu'il n'y paraît à première vue :

- Impact sur les unités de restauration dont la fréquentation peut chuter brutalement ou dont la capacité peut se révéler insuffisante.
- Impact sur les investissements en cours et les investissements futurs.
- Impact sur l'organisation des services des personnels et les lieux d'exercice.
- Impact sur les nouvelles offres de prestations qui nous sont demandées ou que nous voulons offrir.
- Impact sur les rythmes pédagogiques.
- Impact sur les attentes des nouvelles générations d'étudiants.

De plus, nous devons faire face à une situation particulièrement critique : nous constatons une diminution générale de la fréquentation de nos structures de restauration. Nous servons 62,5 millions de repas par an mais 25 % seulement des étudiants se restaurent dans nos structures.

Dans ces conditions, il devient primordial pour l'avenir du réseau des œuvres universitaires de se projeter dans l'avenir, ce qui nous donne obligation de définir les axes stratégiques de notre mission générale d'aide aux étudiants et d'accompagnement des établissements universitaires.

La réflexion sur un **projet stratégique pour 2020** doit ainsi nous permettre de déterminer les objectifs et d'engager les actions qui s'inscriront dans un cadre cohérent. Quatre ateliers de travail, associant les directeurs de CROUS et leurs établissements, les représentants des organisations étudiantes et les représentants des personnels ont construit le projet du réseau exposé ci-dessous. Ces quatre ateliers ont fait l'objet de groupes de travail et de réflexion où chacun a pu exprimer sans tabou sa vision d'avenir.

Les **contrats d'objectifs** en formeront le calendrier opérationnel dès 2013. Un premier contrat d'une durée de trois ans pourrait être suivi d'un second contrat d'une durée de cinq ans aligné sur la durée des contrats des universités.

Ce travail de réflexion collectif doit respecter les valeurs qui fondent depuis l'origine l'action des œuvres universitaires pour accomplir les missions sociales que la nation leur a confiées :

- Maintien du service public : modernisé et rénové dans un cadre de développement et de mutation rapide de nos structures.
- Aides sociales pour assurer équité et égalité des chances.
- Accompagnement pour la réussite.
- Laïcité.
- Participation active des étudiants.







Les quatre axes stratégiques qui doivent fonder notre action :

- Les services à l'étudiant : le réseau, au centre des dispositifs sociaux des jeunes en formation et ancré dans les territoires, propose une offre nouvelle fondée non seulement sur des tarifs sociaux mais aussi sur la qualité de l'accueil, de l'accompagnement et des services. Ainsi, le réseau se distingue de toutes les offres du secteur privé, et par une plus grande implication et responsabilisation des étudiants.
- Une nouvelle organisation des structures du réseau (territoriale et fonctionnelle) et impact sur les personnels; un rôle du CNOUS revisité.

Dans un cadre national mais dans une logique décentralisatrice vers une autonomie renforcée, des modalités nouvelles d'exercice qui s'appuient sur la mutualisation, la création de plateformes communes interrégionales. L'implication des personnels, administratifs et ouvriers, est indispensable pour la réussite des missions du réseau : nouvelle organisation du travail, reconnaissance des compétences, nouveaux métiers adaptés aux nouveaux services, formation et plans de carrières. Il n'est de richesse que d'hommes et de femmes.

- Les nouveaux modèles économiques: le développement des structures d'hébergement et de restauration sera fondé sur une approche économique réactive, sur une analyse en coûts complets de ces activités, analyses essentielles dans les négociations avec nos partenaires.
- L'image nouvelle du réseau des œuvres universitaires doit résulter de la mise en œuvre d'un projet, témoignant d'une approche dynamique, de modernité de notre mission sociale, qui s'approprie les concepts de marketing et de communication, afin de marquer la présence et la reconnaissance du réseau auprès de tous les étudiants.

Les services à l'étudiant

Les services

à l'étudiant



Le réseau des œuvres universitaires réaffirme ses valeurs et s'engage à amplifier les actions qui ont pour fondements : l'égalité de traitement, l'équité, le soutien financier et moral, l'accompagnement vers la réussite, au service de tous les jeunes en formation dans l'enseignement supérieur ou dans des formations de niveau équivalent. La responsabilisation des élus étudiants passe par la démocratie et la transparence.

Les œuvres universitaires au centre de tous les dispositifs d'aides directes aux jeunes en formation et partenaire central de la vie étudiante sur les campus :

- Création d'un dossier « Vie étudiante » pour tous les étudiants.
- Gestion complète et en pleine responsabilité de l'ensemble des bourses d'enseignement supérieur.
- Gestion des bourses pour le compte des autres ministères (exemple : de la Culture) et des collectivités territoriales (exemple : de Caen pour les bourses des formations sanitaires et sociales).
- Aides au logement de tous les jeunes en formation.
- Offre nouvelle sur les campus de services propres à créer l'animation, la participation et le bien-être de tous.

La nouvelle résidence universitaire :

- L'ambition s'inscrit dans la logique du plan Anciaux et de la conférence nationale du logement fixant un objectif dépassant les 220000 logements CROUS en 2020.
- À cette fin, au-delà des engagements quantitatifs, il apparaît indispensable aujourd'hui de repenser la résidence étudiante comme un lieu de lien social retrouvé. La résidence universitaire devra offrir de nouveaux services et assurer le bien-être en termes de confort, d'écoute et d'accueil car les CROUS ne sont pas de simples « logeurs » :
- L'accompagnement des étudiants pour leur réussite académique en partenariat avec les établissements d'enseignement supérieur.
- Des espaces de convivialité et d'expression suffisants et bien équipés.
- Un lien social recréé par des étudiants animateurs et des tuteurs, une administration et des personnels disponibles.
- La recherche des conditions de bien-être en partenariat avec les acteurs de la santé des étudiants, mutuelles, MPU...
- Une action culturelle en développement en lien avec les établissements d'enseignement supérieur.
- Une responsabilisation établie sur la confiance dans les initiatives portées par les étudiants, notamment lorsqu'ils sont élus.
- Mission de l'OVE auprès du CNOUS : observation régulière des conditions de vie des étudiants et de l'impact des actions entreprises.

Le renouveau de la restauration universitaire :

L'ambition de reconquête du public étudiant passe par une approche globale et nouvelle de la problématique de la restauration étudiante, qui constitue aussi un élément déterminant de la réussite académique.

Le réseau des CROUS devra développer ses structures dans un cadre de prix social maîtrisé et concurrentiel, garantissant une formule au prix du ticket quelles que soient les prestations proposées :

- Un objectif de 800 unités de restauration en 2020 (640 aujourd'hui) : essentiellement restaurants universitaires mais aussi cafétérias et nouveaux concepts, salles VIP...
- Des liens plus étroits avec les établissements universitaires : organisation des rythmes universitaires dans le cadre de projets de vie étudiante et de schémas directeurs partagés. Toutes les offres de services de restauration, autres que la restauration étudiante, auprès des universités en faveur des personnels et des responsables universitaires permettront de maintenir la restauration universitaire dans un équilibre économique stable.
- Une restauration de proximité : un service continu, des structures légères, de nouvelles activités, une animation.
- La recherche permanente de la qualité propre à démontrer la capacité d'attractivité et la crédibilité du réseau des œuvres universitaires.
- La modernisation complète des processus de production passe par la formation des personnels, la reconnaissance des compétences et la modernisation des structures.





Organisation des structures du réseau (territoriale et fonctionnelle) et impact sur les personnels



Organisation des structures du réseau (territoriale et fonctionnelle) et impact sur les personnels

L'organisation structurelle du réseau des œuvres universitaires n'est plus adaptée aux services qu'il devra offrir aux étudiants et à la communauté universitaire, dans le cadre d'un développement rapide et dans le cadre des politiques publiques aux besoins des citoyens. Dans une période de contrainte économique forte sur le budget de la nation, il convient de repenser le fonctionnement des établissements pour placer les personnels au plus près des étudiants.

Pour autant, le statut d'Établissement public administratif (ÉPA), auquel il conviendra d'apporter des modifications mineures devenues nécessaires, doit être conservé :

- Il a démontré dans le temps son efficacité comme garant d'une mission centrée sur le social quelles que soient les activités.
- Il n'a pas été un frein au développement d'activités connexes comme la restauration traiteur.
- Alors que l'évolution vers un autre statut rendrait beaucoup plus complexes nos relations partenariales et troublerait la perception d'un réseau, grand acteur du service public.
- Il serait illusoire de penser qu'un autre statut (ÉPIC) simplifierait les actes de gestion.

L'organisation hiérarchique devra évoluer afin de valoriser le potentiel humain de tous les personnels. La réussite du projet du réseau repose pour l'essentiel sur les personnels : la responsabilisation et la reconnaissance de leurs compétences, la formation continue, une politique d'action sociale innovante, une politique de promotion interne dynamique et sans tabou.

- CNOUS et CROUS en 2020 : un CNOUS de mission et de pilotage (mise en place d'une fonction audit interne) pour un réseau plus solidaire qui tienne compte des relations avec nos partenaires et de leurs attentes.
- Adaptation aux nouvelles exigences de services auprès des étudiants et des établissements d'enseignement supérieur.
- Nouvelle échelle hiérarchique des fonctions de responsabilités en phase avec l'organisation territoriale nouvelle du réseau : CROUS, CLOUS, reconnaissance institutionnelle des pôles, des antennes, des sites, des unités de gestion.
- Adaptation à une nouvelle structuration des établissements : platesformes, regroupements, mutualisations.
- Mutualisation des fonctions supports entre les CROUS: plates-formes DSE, traitement des payes des personnels, groupements d'achats et marchés; centralisation comptable avec disparition progressive des régies.
- Perspectives de carrières à tous les niveaux du réseau dans le cadre d'une démarche de gestion prévisionnelle des emplois, effectifs et compétences : un seul réseau/une seule catégorie de personnels dans les établissements, quel que soit leur statut.

- Culture de la responsabilité et de la performance dans une cohérence de fonctionnement, des parcours de carrière non limités par des statuts.
- État des lieux : bilan social, dialogue social, promotion interne, professionnalisation, mobilité.
- La mise en place de plans de formation en adéquation avec les métiers et les carrières. Le Centre national de formation de Tours, animateur du réseau, devra accueillir toutes les catégories de personnels afin de créer les conditions de rencontres, de cohésion et d'échanges fructueux. La formation est aussi un gage de cohérence nationale et de connaissance interne du réseau par tous les personnels.
- De nouveaux métiers en cohérence avec les nouveaux services offerts, l'animation, la qualité ; une nouvelle démarche dans la politique de recrutement de l'encadrement quelle que soit la filière statutaire.
- Amélioration de la situation des personnels : individualisation des parcours professionnels ; la gestion des ressources humaines devient centrale ; gestion territoriale des reclassements liés au handicap, à la maladie professionnelle et aux accidents de la vie ; prévention.
- Mise à niveau des grilles de salaire, qui reconnaissent les responsabilités et les compétences acquises et demandées; révision du cadre des compléments de rémunération qui ne laisse aujourd'hui que peu de latitude; intéressement aux résultats des établissements dans le cadre d'une politique nationale équitable.



Les modèles économiques

Les modèles économiques

Les nouveaux modèles de structures et d'activités que nous mettrons en œuvre impliquent une réflexion approfondie sur les modèles économiques et financiers des établissements.

Le développement des structures d'hébergement ou de restauration doit s'appuyer sur une analyse exigeante des réalités économiques des différentes activités des établissements. Cette approche nouvelle ne peut se contenter d'un attentisme passif sur le montant des subventions données par la nation, sans tenir compte de la performance économique hors subvention.

La connaissance exacte de la destination effective des subventions devra permettre de fonder la répartition des moyens entre les établissements sur des principes :

- d'équité, en tenant compte de la performance de chacun ;
- de solidarité, en tenant compte des contextes territoriaux spécifiques, sociaux-économiques;
- dans le cadre de l'autonomie des établissements qui doivent établir leur politique de développement en cohérence avec la politique nationale;
- de contrôle et d'évaluation partagée.

Par ailleurs ces nouveaux modèles économiques conditionnent la politique d'investissements, gage de maintien de l'offre de services à un niveau exigeant de qualité. Seule une politique dynamique d'investissements productifs permettra au réseau de s'adapter et de se moderniser dans la durée.

- 1. La fiabilisation des données est un préalable à toute évolution de nos modèles économiques. Aujourd'hui encore, trop peu automatisée, la transmission des informations sur la gestion financière et sur les niveaux d'activité, ne permet pas d'avoir en temps réel et avec certitude des informations justes. Le rapport IGF/IGAENR de 2010 sur la restauration a fortement pointé cette fragilité du réseau. Les projets en cours permettront d'améliorer la situation mais l'ambition doit nous conduire à mettre en place un système informatique de transmission de données fiables pour construire un outil d'aide à la décision efficace et réactif.
- 2. La mise en place de nouveaux logiciels concourra à ce projet. Mais ils doivent aussi apporter aux gestionnaires, quel que soit leur niveau de responsabilité, des outils de simplification qui les libèrent d'activités administratives lourdes, parfois inopérantes, sans valeur ajoutée.
- 3. L'autonomie financière des établissements aura sa pleine valeur si elle s'appuie sur une évaluation et un contrôle de leurs activités en termes économiques et financiers. Le partage des informations permet un dialogue contractuel équilibré sur les stratégies de développement, les objectifs à atteindre et les moyens à mettre en œuvre.
- 4. Une analyse en coûts complets, y compris les coûts du centre national (frais de siège), apportera une clarification générale des moyens effectivement mis en œuvre pour remplir les différentes missions assurées par le réseau. L'analyse en coûts complets implique la prise en compte de tous les coûts de masse salariale (y compris les personnels administratifs), de fonctionnement, d'investissement des 29 établissements.



- 5. La répartition de ces coûts, hors aides directes aux étudiants qui ne font l'objet que d'un transfert de charges (FNAU, etc.), se réalise entre trois secteurs d'activités effectifs :
- Le secteur d'activité administrative « non marchande » qui concerne la gestion de toutes les aides BCS, la culture, les activités internationales.
- Le secteur « marchand » d'activité hébergement est à repenser en tenant compte des ambitions exposées supra, mais dont l'équilibre économique doit être réexaminé dans les conventions passées avec les bailleurs sociaux.
- Le secteur « marchand » d'activité restauration, dont l'axe central doit rester le repas étudiant à tarif social, mais qui doit se développer tous azimuts auprès de nos partenaires universitaires.

Sur les campus universitaires, en lien avec nos activités hébergement ou restauration, le réseau pourrait s'interroger sur des activités connexes de prestations de services telles qu'on en trouve dans les campus étrangers. Ces prestations équilibrées économiquement et rémunératrices (accueil centralisé, gardiennage, espaces verts...) concourent à une vie des campus animée et confortable pour tous.

Il apparaît évident que les axes stratégiques de développement que nous proposons induisent une réflexion sur notre image en termes de lisibilité et de confiance pour l'ensemble des partenaires auxquels nous nous adressons. Il convient notamment de réfléchir sur la connaissance et la perception qu'ils ont de notre réseau. La mixité des activités très sociales, administratives et marchandes ne clarifient pas notre image.







L'image

Si notre marque globale « CROUS » (nous employons par commodité le terme de marque) est reconnue par tous les étudiants ou plutôt une catégorie d'étudiants sur un segment essentiellement social, nous n'atteignons pas notre cible que constituent les 2,3 millions d'étudiants, et l'ensemble de la communauté universitaire.

Une clarification de nos activités passe par une visibilité immédiate de chaque activité à laquelle, sous un chapeau global « CROUS », peut être associée une marque nationale et des sous-marques selon les structures.

Il conviendra d'être vigilant sur l'accompagnement des évolutions par l'information et la formation des personnels en les rassurant et les valorisant pour leur faire vivre positivement le changement.

Un travail de réflexion associant les étudiants et les personnels devra s'engager sur le changement du logo et pourquoi pas du nom. Quelle que soit la conclusion de cette réflexion, il s'agira de bien afficher nos ambitions : ce que nous voulons être ou devenir et effacer ce que nous ne sommes plus ou ne voulons pas être.

Constat

- Les CROUS ont une image d'acteur social incontournable, mais notre cœur de métier nous détermine et nous crée un périmètre d'action limité au social alors que nos missions ou actions doivent désormais s'ouvrir à tout étudiant et même au-delà.
- Mais la récente actualité sur les bourses a montré une méconnaissance de notre rôle et de nos missions dans l'opinion : les bourses, la restauration universitaire, le logement universitaire (articles répétitifs et peu documentés).
- Le souvenir des plateaux à alvéole, des chambres des « cités U » de 9 m² est encore très vivant dans l'esprit des partenaires institutionnels, des parents et de l'opinion. Or, notre parc de logements est constitué aujourd'hui majoritairement de studios de 18 m² et les structures de restauration rénovées n'ont rien à envier au privé.
- L'image souffre aujourd'hui d'un déficit d'opinions positives, alors même et paradoxalement que notre expertise et notre compétence ne sont pas discutées; les relations avec nos partenaires ont progressé en qualité.
- Une image passéiste, parfois « misérabiliste », persiste dans l'esprit de beaucoup de nos partenaires.
- Certains n'hésitent pas à nous critiquer (exemple des bourses de mobilité où nous avons été rendus responsables d'une situation qui ne dépendait pas de nous) ou à nous mettre en concurrence avec le privé, paré de toutes les vertus.

Nos atouts

- Les personnels, très impliqués et convaincus de leur mission en faveur de la jeunesse, jouent un rôle très important car ils humanisent notre action sur le terrain.
- Le réseau a pris conscience des mutations à accomplir. La vision sur les actions à mener pour améliorer la qualité des prestations de la restauration et du logement ou des services est claire et lucide.
- Son originalité et sa force résident dans la dualité activité sociale/activités « commerciales ».



Les recommandations

- Le réseau vit le paradoxe d'une institution sûre d'elle-même, parfois à tort, souvent à raison, mais qui fait preuve d'une grande pudeur et se montre maladroite ou empruntée dans la valorisation de ses atouts et réussites. Il conviendra de passer à un marketing plus « présent », qui, faisant connaître nos réalisations, nos succès, nos « TGV », contribuera à créer une image de modernité, d'avenir.
- Le projet 2020 doit créer le rêve pour l'ensemble de nos personnels et pour nousmêmes ; l'image du réseau s'imprégnera de ce rêve, qui contribuera à affirmer ensuite notre identité.
- Cette identité s'exprimera à travers une charte graphique, d'autant plus visible et lisible qu'elle sera déclinée dans toutes nos structures.
- Pour autant, les progrès à accomplir en matière de communication doivent être au service des missions et activités du réseau pour les faire connaître et reconnaître en évitant l'écueil de la sur-communication et du gadget, ou même de l'ostentatoire.
- Le réseau devra mettre en œuvre un processus régulier d'enquêtes d'opinion sur chaque segment de ses activités. L'OVE doit prendre une place entière dans nos stratégies d'écoute et de veille auprès de nos publics.

La notoriété - une fondation nationale

La notoriété du réseau ne dépasse pas la sphère publique de l'enseignement supérieur. Aujourd'hui, on note que pour un étudiant, aller au CROUS (restaurant, etc.) n'entre pas dans les « obligations » qu'il faut accomplir pour être un étudiant à part entière, comme c'était le cas dans les années 70, quand aller au RU faisait partie de la panoplie de tout étudiant.

Par ailleurs, le réseau ne s'est jamais préoccupé de conserver un contact avec les anciens étudiants qui ont bénéficié de ses services. Par exemple, de nombreux étudiants étrangers à leur retour dans leur pays, ont souvent pris des responsabilités importantes politiques ou socio-économiques, après avoir bénéficié d'une chambre en résidence universitaire.

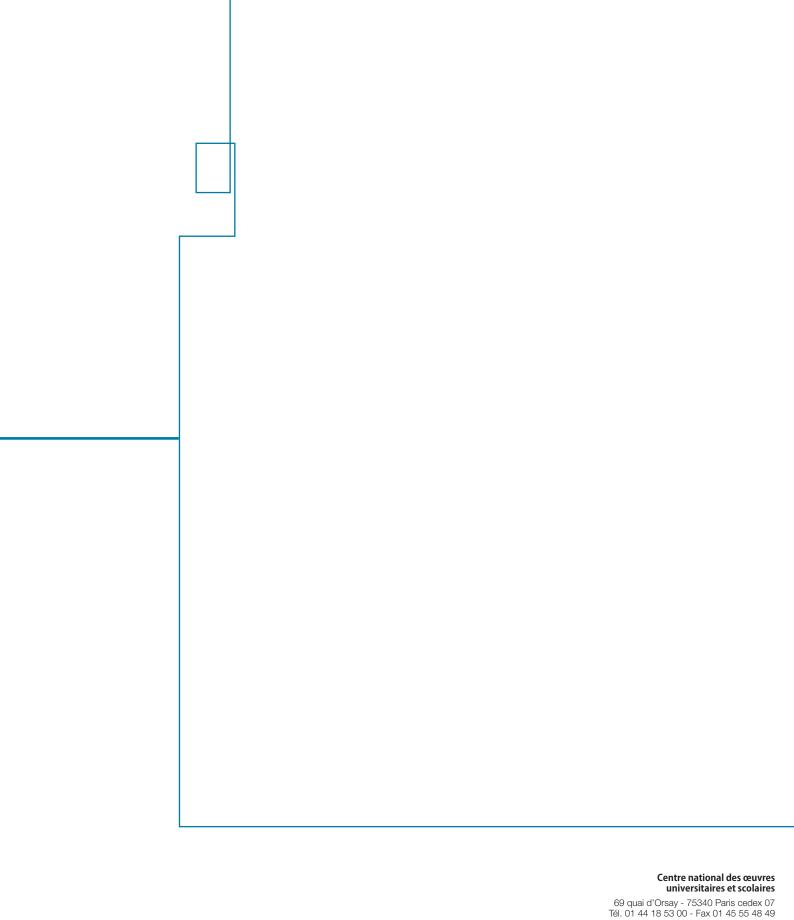
La création d'une fondation nationale du réseau des œuvres universitaires peut constituer l'instrument adapté pour accroître sa notoriété auprès des « anciens » bénéficiaires ou du monde de l'entreprise. Il ne s'agira pas de chercher des fonds pour compléter les financements publics mais pour dynamiser des initiatives dans les domaines de la culture ou de la recherche en restauration par exemple.

Conclusion

Conclusion

Le projet 2020 du réseau des CROUS est sans aucun doute un moment essentiel car il doit fixer les lignes directrices de notre action et favoriser le basculement indispensable vers une organisation novatrice, moderne et réactive. La démonstration sera ainsi faite qu'un service public peut, tout en gardant son âme, se transformer en profondeur. Le sens des réalités économiques au service d'une action sociale de haute qualité est un défi que les CROUS sont en capacité de relever. L'accord cadre CPU-CNOUS devra permettre de décliner territorialement l'ensemble des actions opérationnelles à mettre en œuvre.









MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE





communication@cnous.fr - www.cnous.fr
Directeur de la publication: François Bonaccorsi
Crédits photos: CNOUS-CROUS,
© Alain Montaufier, Luc Jennepin, Vincent Fillon,
Bruno Ranvier, Image Source

Conception: mission à la communication

Impression: Caractère Février 2012 - Tirage: 15 310 ex.

Ce document participe à la protection de l'environnement : il est imprimé par Caractère, site de production 14001 et sur papier 100 % PEFC/10-31-945.