

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

Directeur général de Centre régional des œuvres universitaires et scolaires





Ministère de l'Éducation
nationale

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

Secrétariat général

Mission de la politique
de l'encadrement supérieur

Décembre 2017

Préambule

Ce référentiel des directeurs généraux de Crous a été établi en concertation entre l'association des directeurs généraux, la CPU, l'IGAENR, l'association des DGS d'université, le Cnous et le MEN/MESRI. Il constitue un repère commun concernant le recrutement, la formation, l'accompagnement professionnel et le suivi de parcours des DG de Crous.

Ce référentiel s'adresse au président du Cnous et aux recteurs en leur proposant des repères partagés utiles pour déterminer leurs actions de recrutement, d'évaluation et de formation.

Ce référentiel s'adresse également aux DG de Crous en activité et aux candidats à ces fonctions. Il vise à baliser leur champ d'autonomie et de responsabilité. Il se concentre sur ce qui est apparu le plus significatif de leur fonction. Ce référentiel vise à accompagner la bonne réalisation des activités des DG de Crous et le déroulement fructueux de leur parcours. ///

Sommaire

Introduction	7
1/ Positionnement du directeur général de Crous	9
2/ Missions et responsabilités du DG de Crous	10
Partenaire des acteurs et utilisateurs de l'enseignement supérieur	10
Pilote de la performance et de la stratégie de gestion	11
Management et gestion des moyens	12
3/ Compétences, connaissances et qualités personnelles attendues	12
Compétences professionnelles	13
Connaissances	13
Qualités personnelles	13
4/ Vivier, parcours et accompagnement professionnel	14
Formations et accompagnement	14
Parcours professionnel	15

Introduction

Le réseau des œuvres universitaires est constitué du Centre national des œuvres universitaires et scolaires (Cnous) et des centres régionaux des œuvres universitaires et scolaires (Crous) et régi par les dispositions législatives et réglementaires du Code de l'éducation, confortées en dernier lieu par le décret du 29 juillet 2016 qui a donné une existence en propre au « réseau » au-delà des 29 établissements publics qui le composent et a ancré ses missions plus fortement au sein du service public : « Le réseau des œuvres universitaires participe au service public de l'enseignement supérieur et contribue à la mise en œuvre de la politique nationale de vie étudiante définie par le ministre chargé de l'enseignement supérieur ».

Les Crous, établissements publics à caractère administratif créés par la loi du 16 avril 1955, sont des opérateurs de l'enseignement supérieur et de la recherche. Dans le cadre de leur périmètre territorial, ils contribuent « à l'amélioration des conditions de vie et de travail de l'ensemble des membres de la communauté universitaire » et sont particulièrement chargés de « favoriser l'amélioration des conditions de vie étudiante par leurs interventions notamment dans les domaines de l'accompagnement social des études et de leur financement, de la restauration, du logement, de la santé, de la mobilité, de l'action culturelle, des pratiques sportives et du soutien aux initiatives des étudiants ».

L'accord cadre (27 mai 2016) conclu entre la CPU et le Cnous précise ainsi l'articulation des stratégies des Crous avec les établissements d'enseignement supérieur, et leur responsabilité propre en matière d'accompagnement social et de gestion d'aides financières aux étudiants, de logement des étudiants (notamment boursiers ou internationaux) et des enseignants chercheurs en court séjour, de services de restauration adaptés aux étudiants et à la communauté universitaire, de soutien aux initiatives et créations étudiantes et d'animation de la vie des campus.

Les Crous sont également des interlocuteurs et des acteurs essentiels des politiques régionales, métropolitaines et d'agglomérations conduites dans ces mêmes domaines pour renforcer la cohésion, le développement économique et social et l'attractivité des territoires.

Dans ce contexte, les directeurs généraux (DG) des Crous, dont l'emploi est fixé par le décret 2010-174 du 23 février 2010 modifié¹, exercent, à l'échelle académique, une fonction de chef d'établissement en charge du pilotage stratégique et opérationnel de tous projets en matière de vie étudiante et une fonction de facilitateur des initiatives portées par les établissements d'enseignement supérieur, les collectivités et autres partenaires. La diversité des attentes et l'hétérogénéité des activités et publics concernés donnent à leur mission un caractère complexe renforçant l'importance de leur capacité à proposer des stratégies adaptées accompagnant la qualité des formations et la réussite des études. ///

¹Par le décret n° 2017-405 du 27 mars 2017 relatif aux emplois d'agent comptable de centre régional des œuvres universitaires et scolaires et de directeur général de centre régional des œuvres universitaires et scolaires.

1

Positionnement du directeur général de Crous

Aux termes du décret précité, *“Le directeur général de centre régional des œuvres universitaires et scolaires est chargé, dans le cadre des missions statutaires et des orientations stratégiques confiées au réseau des œuvres universitaires, d’élaborer et de mettre en œuvre :*

- *Les délibérations du conseil d’administration du centre régional des œuvres universitaires et scolaires ;*
- *Le projet d’établissement ;*
- *Les mesures destinées à l’accompagnement social de l’étudiant dans son parcours universitaire pour tout ce qui touche ses conditions de vie, de travail et de mobilité ;*
- *Les partenariats avec les acteurs du monde universitaire et les collectivités locales.*

Chef d’établissement, le DG de Crous est nommé par arrêté ministériel sur proposition conjointe du recteur d’académie et du président du Cnous. Son mandat est d’une durée maximale de quatre ans renouvelable sans que la durée totale d’occupation du même emploi ne puisse excéder huit ans. Il est détaché de son corps ou cadre d’emploi d’origine sur l’emploi fonctionnel de DG. Les emplois de DG sont répartis selon différents groupes par arrêté ministériel, en fonction de la typologie de l’établissement. Il assiste aux réunions du Conseil d’administration du Crous avec voix consultative.

Dans la quasi-totalité des Crous, le DG est assisté d’un directeur adjoint et, dans tous les cas, d’un agent comptable et d’une équipe de direction qu’il recrute. Il exerce une autorité hiérarchique et fonctionnelle sur tous les services et sur l’ensemble des personnels du Crous. Un Crous peut comporter un ou plusieurs centre local des œuvres universitaires et scolaires (Clous), dont le ou les directeurs font partie de l’équipe de direction du Crous.

Des opérations complexes liées à la recomposition du paysage universitaire et post-bac, au développement des politiques de site dans un cadre territorial et partenarial, avec ce qu’elles impliquent de négociation et de médiation, font parties intégrantes du métier de DG de Crous.

2

Missions et responsabilités du DG de Crous

Conformément à leurs missions, les Crous veillent à proposer les prestations et les services propres à améliorer les conditions de vie et d'étude. Ils créent, dans ce but, les services leur permettant d'adapter et de diversifier les prestations qu'ils proposent aux usagers en tenant compte de leurs besoins.

Exercée dans un cadre de mission de service public, l'activité des Crous se distingue par la part des activités marchandes, qui représentent en moyenne 75 % des recettes de fonctionnement de l'établissement. Les DG de Crous portent des stratégies concourant au développement, à la qualité, à la performance commerciale et à l'adaptation des services aux étudiants tout en veillant à la maîtrise des dépenses et à l'optimisation des recettes, tout en préservant la vocation sociale de ces services et prestations

Les notions d'innovation et de stratégie marketing (recherche et développement, benchmark, force de vente, diagnostic et études de marché) prennent une place croissante dans les réflexions et initiatives portées par les DG de Crous. Le DG de Crous se trouve ainsi en position d'une part de représentant de l'établissement et partenaire des acteurs de l'enseignement supérieur et des décideurs locaux, d'autre part de pilote de la performance et de la stratégie de gestion et enfin de manager et gestionnaire des moyens.



PARTENAIRE DES ACTEURS ET UTILISATEURS DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

L'organisation institutionnelle de l'enseignement supérieur (loi sur l'ESR du 22 juillet 2013, réforme territoriale) insère chaque Crous et son DG dans des maillages où il doit nouer des partenariats étroits et privilégiés avec les EPSCP et autres établissements du champ de l'ESR. Il participe à l'élaboration du schéma d'amélioration de la qualité de la vie étudiante et de promotion sociale sur le territoire, conçu dans le cadre du contrat quinquennal de site entre le ministère et les établissements d'enseignement supérieur selon le contexte de la politique de site.

Les politiques publiques d'accompagnement de la vie étudiante représentent des enjeux partagés ou complémentaires pour divers acteurs (État, établissements d'enseignement supérieur, collectivités locales, etc.). Le DG de Crous est amené à être régulièrement à l'interface de ces politiques partenariales. Souvent membre des instances internes aux établissements d'enseignement supérieur (conseil d'administration, conseil académique, commission formation et vie universitaire des établissements d'enseignement supérieur ou de leurs regroupements territoriaux (association, Comue), le DG de Crous est attendu comme expert de la vie étudiante.

Le DG de Crous est un acteur territorial essentiel pour la mise en œuvre des politiques publiques nationales et territoriales en matière de vie étudiante portées par les collectivités (région, métropole, agglomération, commune) et les établissements d'enseignement supérieur publics et privés (universités, écoles, instituts, regroupements).

Le DG de Crous est également sollicité pour les actions participatives et collaboratives au plan international. Les Crous sont inscrits dans nombre de programmes d'échanges et de coopération avec des établissements similaires européens ou au-delà. Les dispositifs d'accueil pour les étudiants internationaux impliquent la participation active des DG de Crous en très étroite coopération avec les établissements d'enseignement supérieur ou de partenaires institutionnels.

Le DG de Crous est le référent de l'établissement dans les échanges et les démarches de coaction avec les organisations étudiantes en particulier auprès de la représentation étudiante et notamment des vice-présidents étudiants du Crous et des établissements. Le DG, avec ses équipes, est garant de ces collaborations essentielles. Le DG peut représenter également le recteur en la matière et organise sous sa responsabilité les élections des étudiants aux conseils d'administration du Crous (tous les deux ans).



PILOTE DE LA PERFORMANCE ET DE LA STRATÉGIE DE GESTION

En qualité de chef d'établissement, le DG de Crous est ordonnateur principal de l'établissement. Il dispose de la capacité d'ester en justice.

En matière financière, le DG est responsable du respect des équilibres. Il a en charge l'élaboration et l'exécution du budget de l'établissement, qu'il présente au conseil d'administration. Il doit promouvoir et mettre en œuvre des logiques budgétaires et des stratégies financières s'appuyant sur les ressources venant d'activités marchandes. Il est garant de la soutenabilité économique des activités du Crous.

Le DG établit la programmation des investissements du Crous, en référence aux initiatives nationales (plan Campus, CPER, etc.) et dans le cadre de partenariats locaux avec les établissements, les collectivités et les bailleurs sociaux. Cette programmation fait l'objet d'échanges avec le Cnous.

Par ailleurs, dans le cadre du dialogue de gestion annuel avec le Cnous, le DG rend compte des moyens alloués sous forme de subventions pour charge de service public et de dotation pour investissement. Il lui appartient de mobiliser les ressources disponibles pour atteindre les objectifs fixés par les administrateurs et par le Président du Cnous. Le DG de Crous définit les politiques d'emprunt ou de partenariat financier utiles pour l'établissement.

Le DG exerce les prérogatives inhérentes à un responsable d'établissement qui accueille de nombreux publics et dispose d'infrastructures bâties importantes en superficie et diverses dans leur destination. Il est chargé de la gestion patrimoniale. À ce titre, il peut assurer la maîtrise d'ouvrage en cas de rénovation ou de construction de bâtiments dans le cadre de la politique nationale de modernisation des structures et de construction (résidences universitaires et restaurants).

Le DG de Crous est responsable de la sécurité d'un grand nombre de personnes et de biens, tout particulièrement des locataires en résidence universitaire ainsi que des usagers des structures de restauration et des services. Il est président des comités hygiène, sécurité et conditions de travail (CHSCT) de l'établissement. Il en assume les responsabilités civiles et pénales.

Il est associé au dispositif de gestion de crise dans les sites où le Crous est implanté.

En matière de bourses, prestations extrêmement sensibles que le Crous gère pour le compte de plusieurs ministères (MEN/MESRI, MCC, MAAF) et de certaines Régions, le DG de Crous est garant de la qualité et la rapidité d'instruction des dossiers de demande de bourses au profit des étudiants par ses équipes. En ce qui concerne les bourses sur critères sociaux du MEN/MESRI, cette instruction est faite au nom du recteur d'académie dont les services financiers rectoraux assurent la liquidation *in fine*. Il est également responsable de la gestion d'autres aides financières directes aux étudiants.



MANAGEMENT ET GESTION DES MOYENS

La qualité des interventions des Crous, comme toute activité de services, repose sur la prise en compte de l'avis des usagers – étudiants et personnels – et des établissements. Elle dépend en grande partie de l'implication et du professionnalisme des équipes.

Avec de nombreux personnels, de statuts (fonctionnaires, CDI, CDD), de filières et métiers divers à gérer, le DG de Crous doit concevoir et mettre en place d'efficientes stratégies de gestion des ressources humaines dans un contexte de performances définies et évaluées.

Le DG de Crous est hiérarchiquement responsable de l'ensemble des personnels affectés dans l'établissement. Il est également responsable des services qui assurent le versement de leurs rémunérations principale et secondaire.

Il organise et veille à la bonne coordination des services. Il a la charge de promouvoir un dialogue social apaisé et, en tenant compte de l'évolution des besoins, suit la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et les politiques de formation.

Le DG préside les instances paritaires qui structurent le dialogue social et l'organisation des établissements (Comité technique d'établissement et Commission paritaire régionale).

3

Compétences, connaissances et qualités personnelles attendues

Les responsabilités de chef d'établissement qui incombent aux directeurs généraux de Crous impliquent des connaissances, compétences comportementales et opérationnelles dont le niveau de mobilisation peut varier en fonction de la taille et de la particularité des établissements. Au regard des exigences élevées du poste, la capacité à les mettre en œuvre doit être affirmée dès la prise de fonction.



COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES

- piloter la conception et la mise en œuvre des projets stratégiques de l'établissement ;
- communiquer en interne et externe sur les enjeux et perspectives dans lesquels se situent l'établissement ;
- mobiliser des équipes multiples et faciliter le changement ;
- conduire et animer des relations partenariales à l'échelle territoriale ;
- définir la stratégie immobilière de l'établissement ;
- définir une stratégie de développement des ressources humaines, techniques et financières.



CONNAISSANCES

- connaissance approfondie et actualisée des techniques de pilotage et de gestion d'un établissement public, dans le cadre stratégique, réglementaire et financier de la modernisation des politiques publiques ;
- connaissance des systèmes français et internationaux de l'enseignement supérieur et de la recherche, de leurs évolutions et de leurs enjeux ;
- connaissance des pratiques et des outils de gestion administrative, et de leurs évolutions ;
- connaissance approfondie des techniques managériales et de négociation ;
- connaissance en techniques commerciales et de marketing ;
- connaissance de la culture du réseau des œuvres, de la position des Crous, opérateurs de l'État.



QUALITÉS PERSONNELLES

- sens élevé du service public et de l'attention à porter aux usagers ;
- capacité personnelle à faire partager des objectifs et à fédérer les équipes ;
- capacité à prendre rapidement des décisions dans un système complexe et à gérer l'urgence ;
- sens et goût de l'innovation ;
- capacité de prospective ;
- capacité d'écoute, d'analyse et de recherche du bien-être collectif au travail.

4

Vivier, parcours et accompagnement professionnel

Le DG de Crous s'inscrit dans un parcours de carrière propre à l'encadrement supérieur de son ministère de rattachement. Il a vocation à évoluer sur un spectre large d'emplois de direction dans d'autres établissements publics, départements ministériels ou collectivités territoriales.

Ce vivier est diversifié :

- administrateurs civils et autres fonctionnaires recrutés par la voie de l'Ena, attachés principaux, ingénieurs de recherche, etc. ;
- personnels sur emplois fonctionnels relevant du MEN/MESRI (SGA, DGS, directeur adjoint, agent comptable, etc.) ;
- personnels provenant d'autres départements ministériels des trois fonctions publiques (Sous-préfet, DGS, DGS adjoint de collectivités, Directeur d'hôpital, ...).

Le vivier dans lequel le président du Crous et le recteur peuvent recruter un DG de Crous est constitué de fonctionnaires issus des trois fonctions publiques selon des modalités fixées par :

Les articles 5 à 5-2 du décret n° 2010-174 du 23 février 2010 relatif à l'emploi de directeur général de centre régional des œuvres universitaires et scolaires modifié par le décret n° 2017-405 du 27 mars 2017 relatif aux emplois d'agent comptable de centre régional des œuvres universitaires et scolaires et de directeur général de centre régional des œuvres universitaires et scolaires.

Les emplois de directeur général de centre régional des œuvres universitaires et scolaires sont répartis en quatre groupes, supérieur, I, II et III en fonction notamment du montant des dépenses de fonctionnement exécutées et du niveau des aides attribuées aux étudiants. [article 4 modifié par [décret n°2017-405 du 27 mars 2017](#)]



FORMATIONS ET ACCOMPAGNEMENT

Une démarche d'accompagnement des DG de Crous tout au long de leur parcours est proposée par le Crous. Elle repose sur des formations pilotées par le centre national de formation du réseau des œuvres universitaires (CNF) et dédiées aux personnels d'encadrement, des réunions régulières des DG et deux séminaires annuels des personnels d'encadrement du réseau (directeurs généraux, directeurs adjoints, agents comptables, directeur de Crous, directeur de site). Un dispositif spécifique d'accompagnement lors de la prise de fonction des DG a été défini.



PARCOURS PROFESSIONNEL

Deux évolutions de carrière sont identifiées pour les DG de Crous à l'issue ou avant l'expiration de la période de détachement.

- Celle d'une mobilité immédiate vers un autre emploi fonctionnel au sein du MEN/MESRI, relevant d'autres départements ministériels ou d'autres fonctions publiques, :
 - directeur général de Crous ;
 - DGS en établissement d'enseignement supérieur ;
 - SGA ;
 - sous-préfet, directeur d'hôpital, DGS en collectivité territoriale,...
- Celle d'une fin ou interruption de détachement à l'initiative du ministre sur proposition du président du Cnous et du recteur ou à l'initiative du DG, sans perspective immédiate de nouvel emploi.
Pour sécuriser ces mobilités, un dispositif personnalisé d'accompagnement des DG concerté entre l'intéressé, le Président du Cnous et le MEN/MESRI est proposé dès l'annonce d'un changement et ce pour une durée de six mois.

Ce programme d'accompagnement, avec maintien ou non en fonction, comprend un entretien et des rendez-vous réguliers avec la mission de la politique de l'encadrement supérieur (MPES), un bilan de compétences, des formations adaptées si nécessaires, un accompagnement à la recherche d'un nouvel emploi.

À l'issue de cette période de transition de six mois, si la personne n'a pas retrouvé un emploi, elle est réintégrée dans son corps ou cadre d'emploi d'origine.

Ce dispositif d'accompagnement des DG de Crous doit contribuer à renforcer l'attractivité de ce métier en offrant des garanties quant aux modalités d'évolution dans l'emploi et de gestion des mobilités.



