

# **Un réseau d'agences pour la vie étudiante**

Rapport à Madame la ministre  
de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

remis le 4 septembre 2008

## Avant propos et remerciements

Les conditions de vie étudiante sont aujourd'hui primordiales pour le développement de l'enseignement supérieur, le développement universitaire des territoires et bien évidemment pour la réussite des étudiants. Les enjeux sociaux, universitaires, économiques qu'elles concentrent autour d'elles, démontrent l'importance des politiques publiques pour la vie étudiante et le rôle central des acteurs publics en charge de ce secteur. Parmi ceux-ci le réseau des Œuvres universitaires (le CNOUS et les CROUS) occupe depuis plus de 50 ans, auprès des universités, une place de premier plan.

L'activité des CROUS s'inscrit aujourd'hui dans un contexte de profonds bouleversements pour l'enseignement supérieur qui ne peut qu'interpeller l'institution sur son positionnement et son mode de fonctionnement.

Le présent rapport n'a pas l'ambition de traiter le fond des différentes problématiques concernant la vie étudiante ; d'autres études et rapports récents ont mené de manière remarquable ces expertises et préconisé des mesures recueillant l'assentiment du plus grand nombre pour améliorer la situation des étudiants au regard de leur santé, de leur situation sociale, de leur logement ou de leur mobilité.

Le rapport présenté vise à proposer des mesures concrètes qui amélioreront l'organisation de l'accueil des étudiants et permettront l'évolution d'une institution, rendue nécessaire par les profondes mutations de son environnement.

L'auteur du rapport s'est attaché à rencontrer le plus grand nombre d'acteurs de la vie étudiante et surtout à mener des constats avec les acteurs de terrain pour privilégier une approche pragmatique des situations, des problématiques et des préconisations.

Je remercie l'ensemble des personnes rencontrées (universitaires, responsables du réseau des œuvres universitaires, étudiants, élus locaux, responsables administratifs, associatifs, mutualistes ou syndicaux...) qui m'ont apporté leur analyse, leur témoignage, leur contribution écrite ou qui ont accepté de participer à des réunions thématiques organisées sur site. Ces éclairages nombreux, diversifiés voire contrastés traduisent toute la complexité du sujet. Ils traduisent également son importance avec la conviction, partagée par tous, du rôle substantiel de l'accueil et de la qualité de la vie étudiante.

Au-delà des questions de structures ou de gouvernance, ces propositions n'ont pour finalité que l'étudiant lui-même ; les mesures conduisant à une meilleure organisation des services d'accueil, à une simplification des procédures ou à une sécurisation des parcours sociaux participent, en effet, à la réussite universitaire de cet étudiant.

**Denis LAMBERT**

# SOMMAIRE

<b>SYNTHESE DU RAPPORT .....</b>	<b>4</b>
<b>DE NOUVEAUX ENJEUX POUR LE RESEAU DES ŒUVRES UNIVERSITAIRES.....</b>	<b>11</b>
.LES ŒUVRES UNIVERSITAIRES .....	11
LE RESEAU DES ŒUVRES UNIVERSITAIRES EN 2008 .....	12
UNE INSTITUTION DANS UN CONTEXTE DE PROFONDES MUTATIONS DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR.....	14
Le contexte législatif et réglementaire : .....	14
Le contexte politique et universitaire' .....	14
Les éléments de problématique .....	16
Exemple international.....	18
<b>LA REFORME DU RESEAU DES ŒUVRES UNIVERSITAIRES.....</b>	<b>20</b>
UNE ARCHITECTURE RENOVEE.....	20
L'Agence Nationale pour la Vie Etudiante .....	21
L'Agence pour la Vie Etudiante .....	23
LES MISSIONS .....	25
Les aides financières.....	25
Le logement étudiant.....	28
La restauration universitaire.....	31
L'action sanitaire et sociale .....	34
L'accueil international et la mobilité étudiante.....	37
La culture et l'engagement étudiant .....	40
Une mission d'observation régionale de la vie étudiante .....	41
<b>UNE GOUVERNANCE RENOVEE .....</b>	<b>43</b>
L'AGENCE NATIONALE POUR LA VIE ETUDIANTE .....	43
Le conseil d'administration de l'Agence Nationale pour la Vie Etudiante.....	43
Le Directeur de l'Agence Nationale .....	45
LES AGENCES POUR LA VIE ETUDIANTE .....	45
Le Conseil d'administration de l'Agence pour la Vie Etudiante .....	45
Le Conseil d'Orientations Stratégiques : .....	47
Le directeur de l'Agence pour la Vie Etudiante .....	47
La place des représentants étudiants dans l'institution.....	48
L'amélioration de l'engagement des étudiants dans le fonctionnement des Agences pour la vie étudiante.....	48
<b>UN FONCTIONNEMENT EFFICACE DU RESEAU.....</b>	<b>50</b>
UNE RESPONSABILISATION DES AGENCES POUR LA VIE ETUDIANTE DANS LE DOMAINE BUDGETAIRE .....	50
Une démarche contractuelle renforcée et stratégique .....	50
La maîtrise élargie d'un budget global .....	52
La mise en place d'outils pour un pilotage stratégique .....	55
LES RESSOURCES HUMAINES : UN MANAGEMENT STRATEGIQUE ET UNE GESTION QUALITATIVE .....	57
<b>UNE PROBLEMATIQUE SPECIFIQUE : LA COORDINATION DES TROIS AGENCES POUR LA VIE ETUDIANTE D'ILE-DE-FRANCE .....</b>	<b>63</b>
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>65</b>
<b>10 MESURES PRIORITAIRES POUR UNE MODERNISATION DES SERVICES AUX ETUDIANTS ET AUX ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR .....</b>	<b>66</b>
<b>ANNEXE .....</b>	<b>67</b>

# SYNTHESE DU RAPPORT

## REFORMER LE RESEAU DES OEUVRES UNIVERSITAIRES

### LES OBJECTIFS

La réforme des Œuvres universitaires s'inscrit dans le prolongement de la loi du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités. Elle poursuit trois objectifs :

- **moderniser le réseau** pour l'adapter à l'évolution à court et moyen terme du paysage universitaire,
- **clarifier le rôle des acteurs et simplifier les démarches pour l'étudiant** en organisant un portail unique de la vie étudiante pour tous les étudiants et les établissements d'enseignement supérieur,
- **améliorer le fonctionnement** interne du réseau en recherchant **l'efficacité et l'efficience** dans la mise en œuvre des politiques de l'Etat et des actions locales pour la vie étudiante.

### LES MOYENS

**Transformer le réseau CNOUS/CROUS en un réseau d'agences pour la vie étudiante, établissements publics administratifs et opérateurs spécialisés de l'Etat et des établissements d'enseignement supérieur**

- Transformer le CNOUS en Agence Nationale pour la Vie Etudiante (A.N.V.E.), tête de réseau,
  - Des missions recentrées : coordination, mutualisation, expertise, pilotage et animation du réseau des agences publiques pour la vie étudiante.
  - centre d'analyses et d'études sur les conditions de vie étudiante.
- Transformer les CROUS en Agences pour la Vie Etudiante (A.V.E.).
  - des missions élargies contribuant à l'amélioration de la vie étudiante, à la réussite universitaire des étudiants et la mise en place des politiques d'accueil et de mobilité.

## ELARGIR LES MISSIONS DU RESEAU POUR LA REUSSITE DES ETUDIANTS ET LE DEVELOPPEMENT DES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

**Confier au réseau des Agences pour la Vie Etudiante une mission de service public contribuant à :**

- **l'amélioration de la vie étudiante,**
- **la réussite universitaire des étudiants,**
- **la mise en place des politiques d'accueil et de mobilité des établissements d'enseignement supérieur**

### LES AIDES FINANCIERES : Les Agences pour la Vie Etudiante, guichet unique des aides étudiantes

- Confier aux Agences pour la Vie Etudiante, la responsabilité du versement de l'ensemble des aides, quelles que soient les filières d'études, la nature des aides et le ministère de rattachement.
- Transférer au 1<sup>er</sup> janvier 2009, aux Agences pour la Vie Etudiante l'intégralité de la chaîne de traitement et de paiement des bourses.
- Améliorer les procédures de gestion (dossier unique, bourse par cycle...)
- Accompagner l'ouverture sociale des filières sélectives (CPGE, IUT, IEP...).

- Mettre en place des indicateurs de performance et des chartes de qualité (délai de réponse, engagement sur des calendriers de paiement).
- Créer et/ou améliorer les liaisons informatiques entre agences et établissements afin d'améliorer les délais de mise en paiement et l'information réciproque relative aux données sociales et pédagogiques.
- Développer par convention entre agences et établissements les procédures de suivi et de contrôle d'assiduité des étudiants boursiers et dresser un rapport annuel sur les données sociales de l'établissement qui fera l'objet d'une présentation par le directeur d'agence devant les CA ou CEVU concernés (mesure de l'efficacité sociale des dispositifs d'aides pour chaque établissement).
- Développer les contrôles externes et internes pour sécuriser la chaîne de paiement.
- Mettre en place dans chaque Agence pour la Vie Etudiante un bureau de conseils au financement des études.

### **LE LOGEMENT ETUDIANT : le réseau des agences pour la vie étudiante, opérateur du logement étudiant**

- Confier à l'Agence Nationale un rôle de pilotage opérationnel du logement.
- Renforcer l'offre publique à partir d'une cartographie des besoins par agglomération.
- Identifier et sécuriser les Prêts Locatifs Sociaux (PLS) pour les Agences pour la Vie Etudiante dans le budget global du logement social (opérations de construction du logement étudiant ; mobiliser les crédits budgétaires nécessaires pour poursuivre la réhabilitation du parc existant sur la base du plan Anciaux.
- Définir pour chaque site universitaire, en lien avec les établissements, des stratégies globales d'accueil adaptées aux besoins des différents publics.
- Mettre en place dans chaque Agence pour la Vie Etudiante un portail logement étudiant, centres de ressources, d'informations et de recherches pour le logement étudiant.
- Mettre en place dans chaque agence des procédures de labellisations des logements proposés par les bailleurs publics et privés par l'intermédiaire des agences.
- Confier, à terme, la gestion des aides au logement (APL, ALS), conformément aux préconisations du rapport Anciaux, aux Agences pour la Vie Etudiante, dans la logique du guichet unique, pour créer un véritable statut de l'étudiant locataire adapté aux exigences de la mobilité.
- Développer en partenariat avec les bailleurs publics, privés et les collectivités locales les formules innovantes (colocation, logement intergénérationnel...).
- Soutenir les actions d'associations étudiantes engagées dans l'accueil des étudiants au sein des résidences universitaires.
- Conduire une réflexion nationale sur le financement de l'activité hébergement et de ses composantes (logement social, accueil international, logement des enseignants chercheurs, prestations hôtelières...) ainsi que sur les aspects organisationnels et économiques de la gestion locative.

### **LA RESTAURATION UNIVERSITAIRE : une mission sociale tournée vers la modernité**

- Engager une réflexion nationale sur le financement de la restauration universitaire.
- Prendre sur le long terme les mesures économiques et techniques pour concilier la mission sociale et les équilibres économiques de l'activité (étude économique par site universitaire, actions sur les politiques tarifaires et les coûts de fonctionnement,...).
- Mettre en place pour chaque site universitaire un schéma directeur de la restauration universitaire,
- Mettre en place dans chaque Agence pour la Vie Etudiante une démarche qualité :
  - intégration des notions de commerce équitable, de produits issus de l'agriculture biologique dans la politique d'achats alimentaires,
  - intégration des démarches HQE et développement durable dans les programmes de modernisation des structures,

- engager une stratégie qualité visant l'obtention à moyen terme de la certification ISO,
- développer dans les restaurants universitaires, en lien avec les services de santé universitaire et les mutuelles étudiantes, des actions d'information et de promotion de l'équilibre alimentaire.
- Valoriser l'image de la restauration universitaire : les restaurants universitaires, lieux d'animation culturelle et de promotion de la santé.
- Développer la professionnalisation de l'activité par des leviers d'une politique dynamique des ressources humaines : emplois qualifiés, formation des personnels...
- Poursuivre la modernisation des équipements et des outils de gestion (réhabilitation, monétique, mutualisation des fonctions supports...).

### **L'ACTION SANITAIRE ET SOCIALE : Les Agences pour la Vie Etudiante, opérateurs uniques de l'action sociale**

- Confier aux Agences pour la Vie Etudiante la responsabilité d'un service social unique et leur transférer au 1<sup>er</sup> septembre 2008 l'ensemble des postes d'assistants sociaux.
- Formaliser les relations des services santé et des services sociaux compte tenu des organisations et du travail en réseau existants, dans un cadre contractuel.
- Mettre en place dans les structures gérées par les agences un schéma directeur pour l'accueil et l'accessibilité des étudiants en situation de handicap.
- Développer les actions de prévention et d'information pour la santé dans les restaurants et les résidences universitaires.
- Confier, à titre expérimental, aux Agences pour la Vie Etudiante la gestion des maisons de santé,
- Développer au sein de chaque Agence et sur chaque campus des espaces de services mutualisés (services sociaux et services semi-marchands) en partenariat avec les acteurs universitaires, publics, privés, associatifs.
- Elaborer au sein du réseau une charte de l'emploi étudiant pour les étudiants recrutés par les Agences pour la Vie Etudiante.

### **L'ACCUEIL INTERNATIONAL ET LA MOBILITE ETUDIANTE : le réseau des Agences pour la Vie Etudiante, opérateur des politiques de mobilité étudiante**

- Recentrer l'activité internationale de l'Agence Nationale pour la Vie Etudiante sur un rôle d'opérateur de CampusFrance pour tous les programmes de mobilité des étudiants en cohérence avec les orientations arrêtées par les Conférences des établissements d'enseignement supérieur (CPU, CGE...).
- Confier au réseau des Agences pour la Vie Etudiante le rôle d'opérateur, pour le compte de l'Agence Campus France et des établissements d'enseignement supérieur, de l'accueil et de la mobilité de tous les étudiants internationaux.
- Impulser et définir au sein du futur Conseil d'Orientations Stratégiques (COS) les grandes orientations pour l'accueil des étudiants internationaux dans le cadre des politiques de mobilité arrêtées par les établissements d'enseignement supérieur (services adaptés aux publics accueillis, répartition du parc de logements...).
- Mettre en place, sous la conduite de l'Agence Nationale pour la Vie Etudiante et de la CPU, des espaces CampusFrance en région gérés par les Agences pour la Vie Etudiante (mutualisation des moyens pour tous les étudiants d'une agglomération) et regroupant les services d'accueil pour les étudiants étrangers.
- Confier aux Agences pour la Vie Etudiante, dans le cadre de leur rôle d'opérateur unique pour les étudiants, la gestion de toutes les bourses de mobilité dont les critères et les décisions d'attribution relèvent des politiques des établissements universitaires.

## UN SOUTIEN A L'ACTION CULTURELLE, A L'ENGAGEMENT ET AUX INITIATIVES ETUDIANTES

- Créer dans chaque Agence pour la Vie Etudiante, un centre de ressources pour conseiller et soutenir les étudiants dans leurs projets culturels ou associatifs (aide juridique, technique au montage de projets, recherche de financements...)
- Définir dans le cadre du COS, les partenariats permettant d'engager des politiques culturelles interuniversitaires à l'échelle d'un site ou d'un campus universitaire.
- Encourager l'engagement étudiant citoyen, associatif ou solidaire.
- Créer un fonds mutualisé de soutien aux projets étudiants et en confier la gestion aux Vice-Présidents Etudiants des agences et des CEVU dans le cadre de la commission culturelle installée au sein de l'agence et présidée par son VPE.
- Développer l'accès des étudiants aux équipements culturels : pass culture, tarifs préférentiels, délocalisation de spectacles dans les sites universitaires...

## UNE MISSION D'OBSERVATION REGIONALE DE LA VIE ETUDIANTE

- Créer au sein de chaque agence une mission d'observation régionale des conditions de vie et de travail des étudiants.
- Développer toutes études locales utiles (sociologique, démographique sociale..) pour mener des analyses comparatives avec le niveau national et mettre en évidence des spécificités régionales.

## **UNE GOUVERNANCE RENOVEE**

**Ouvrir le réseau d'Agences pour la Vie Etudiante aux établissements d'enseignement supérieur et réaffirmer le principe de la participation des étudiants.**

- Renforcer la place des établissements d'enseignement supérieur en augmentant leur représentation dans les instances décisionnelles des agences (deux sièges supplémentaires),
- Confier la présidence du conseil d'administration de l'agence nationale, à un vice-président de la Conférence des Présidents d'Universités.
- Créer au sein de chaque Agence pour la Vie Etudiante un Conseil d'Orientations Stratégiques, instance d'impulsion et d'orientation, dont la présidence est assurée par le président du PRES ou un président d'université.
- Créer une vice-présidence étudiante au sein du conseil d'administration de l'Agence Nationale pour la Vie Etudiante et renforcer le rôle du vice-président étudiant des agences régionales.
- Organiser des débats sur les orientations ministérielles au sein du conseil d'administration siégeant en Conseil National pour la Vie Etudiante.
- Renforcer la représentation des élus étudiants dans les conseils d'administration des agences régionales (un siège supplémentaire).
- Améliorer le rôle et l'engagement des étudiants dans le fonctionnement des agences.
- Réformer l'organisation des élections des représentants étudiants dans les conseils des agences et améliorer la démocratie étudiante.
- Expérimenter, dès l'année 2008/2009, sur quelques sites les nouveaux modes de gouvernance, en assurer le suivi et l'évaluation.

## **UN FONCTIONNEMENT EFFICACE DU RESEAU**

L'organisation administrative et financière du réseau et la répartition des rôles entre l'Agence Nationale et les Agences régionales reposent sur le principe de subsidiarité, la responsabilisation des acteurs et un contrat de réseau quadriennal. Elle s'appuie sur :  
**une autonomie renforcée des Agences régionales dans les domaines budgétaires et des ressources humaines**

### **UNE DEMARCHE CONTRACTUELLE RENFORCEE ET STRATEGIQUE**

- Dresser un bilan du contrat d'objectifs 2004/2007.
- Elaborer un contrat d'objectifs entre le réseau des agences et le MESR pour la période 2009/2012 traduisant les orientations nationales pour la vie étudiante et une programmation prévisionnelle des moyens (fin 2008).
- Mettre en place un contrat quadriennal (2009/2012) d'objectifs et de moyens entre l'ANVE et les AVE, intégrant l'ensemble des dotations (normées et négociées) et s'appuyant sur les projets d'établissement de chaque agence.
- Mettre en cohérence les dispositifs contractuels existants en définissant, au sein des Comités d'Orientations Stratégiques, des objectifs partagés et intégrés dans les contrats quadriennaux des universités et des agences (calendrier lié aux vagues de contractualisation des universités).
- Associer les directeurs d'agence à la préparation des volets «vie étudiante» des contrats quadriennaux des universités.

### **LA MAITRISE ELARGIE D'UN BUDGET GLOBAL**

- Définir dans le cadre d'un groupe de travail Agence Nationale/Agences régionales, pour le Projet de Loi de Finances (PLF) 2009, de nouveaux critères pour la répartition des moyens budgétaires alloués par l'Etat entre les agences (fin 2008).
- Responsabiliser les agences en globalisant les moyens budgétaires alloués par l'Etat via l'Agence Nationale (PLF 2009) dans le cadre d'un dialogue de gestion annuel et quadriennal.

### **LA MISE EN PLACE D'OUTILS POUR UN PILOTAGE STRATEGIQUE**

- Construire pour le PLF 2009 des tableaux de bord (analyse économique et contrôle de gestion) pour créer les conditions nécessaires à un pilotage de la performance ( 2008).
- Développer dans chaque agence des méthodes d'analyse des coûts globaux de production.
- Elaborer et publier à partir des informations financières consolidées, un rapport d'activités annuel rendant compte de l'activité financière et économique du réseau des Agences pour la Vie Etudiante; ce rapport fera l'objet d'une présentation lors d'un conseil d'administration spécifique de l'Agence Nationale pour la Vie Etudiante.
- Donner, dans le cadre du schéma directeur informatique, la priorité au développement des systèmes d'informations décisionnelles.

### **UN MANAGEMENT STRATEGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES ET UNE GESTION QUALITATIVE**

- Mettre en place dans chaque agence un plan pluriannuel de gestion stratégique et prévisionnelle des emplois et des compétences s'appuyant sur une réflexion sur l'efficacité des organisations et des moyens et sur un dialogue social responsable avec les organisations des personnels.

- 333 Procéder à des redéploiements, internes et externes au réseau, de personnels administratifs et en amont de ces procédures, confier à l'IGAENR une mission d'audit sur les dotations en personnels administratifs dans les agences.
- Elargir les compétences des directeurs d'agences dans le domaine de la gestion des personnels de l'Etat en déconcentrant et en assouplissant un certain nombre de procédures et autoriser le recrutement de personnels contractuels pour répondre à des besoins spécifiques dans le respect des équilibres budgétaires de l'établissement.
- Adapter les dispositifs d'emplois à la professionnalisation des métiers des services de la vie étudiante et engager au niveau national, une modernisation des grilles des métiers des personnels ouvriers.
- Donner au dispositif applicable aux personnels ouvriers (DAPOUS) une assise juridique solide en procédant à sa mise en conformité aux dispositions réglementaires régissant les agents non titulaires de l'Etat.
- Créer dans chaque agence des instances de concertation traitant des questions communes à l'ensemble des personnels : bilan social, plan de formation, action sociale...
- Mener une réflexion sur le positionnement de l'encadrement supérieur du réseau des agences et engager des actions de revalorisation des fonctions d'encadrement reconnaissant les responsabilités exercées et permettant une réelle mobilité des cadres de la fonction publique.

#### UNE NOUVELLE DEMARCHE EVALUATIVE

- Confier l'évaluation de l'Agence Nationale pour la Vie Etudiante et des Agences pour la Vie Etudiante à l'Agence d'Evaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur (AERES).
- Clarifier l'organisation des contrôles financiers et de légalité.



## DE NOUVEAUX ENJEUX POUR LE RESEAU DES ŒUVRES UNIVERSITAIRES

### Observations liminaires

L'accueil social et matériel des étudiants relève en France depuis une cinquantaine d'années de la compétence d'établissements spécialisés (les Œuvres universitaires).

Sans revenir sur les raisons qui ont présidé à la création de ce système original et atypique (seule une organisation équivalente existe chez nos voisins allemands), cette dualité d'acteurs (universités et CROUS) s'est imposée aujourd'hui dans le paysage universitaire, et pose la question des rapports entre les établissements d'enseignement supérieur et les établissements en charge de l'accompagnement social et matériel des étudiants. Des arguments de nature stratégique, sociale, pratique ou économique, qui seront développés plus loin, conduisent à maintenir pour le court et moyen terme le principe de l'existence d'un réseau d'établissements spécialisés pour la vie étudiante tout en refondant les relations entre les universités et les œuvres universitaires. Cette orientation servira de fil conducteur à ce rapport.

La mise en œuvre de prestations sociales et de services nécessite une bonne connaissance des besoins et des attentes des étudiants. Cette catégorie de la population est marquée par la diversité des situations et traversée par des clivages sociaux, géographiques, disciplinaires,... Le dénominateur commun repose sur la poursuite d'études supérieures et l'état transitoire du statut d'étudiant. Il en découle pour les services en charge de l'accueil, la nécessité d'une capacité d'adaptation à la multiplicité des publics accueillis.

Le budget de l'Etat consacre au titre de l'année 2008 **1.981.528.751 euros (AP)** au travers du programme 231 «vie étudiante». Cela traduit l'effort considérable des politiques publiques en faveur de la vie étudiante. Cet effort de la nation bénéficie à **2 300 000 étudiants** inscrits dans les établissements d'enseignement supérieur qui sont tous, peu ou prou, concernés par les actions des services de la vie étudiante gérés par les œuvres universitaires.

## LES ŒUVRES UNIVERSITAIRES

### Quelques repères historiques

L'initiative privée (association d'étudiants, mécènes privés) a précédé l'action de l'Etat dans le domaine des œuvres universitaires. La loi du 16 avril 1955 a donné un cadre juridique en créant un réseau d'établissements publics nationaux à caractère administratif : le Centre National des Œuvres Universitaires et Scolaires (CNOUS) et 28 Centres Régionaux des Œuvres Universitaires et Scolaires (CROUS). Cette même loi leur confie la mission de veiller à l'amélioration des conditions de vie et de travail de l'ensemble des étudiants de l'enseignement supérieur pour leur permettre de mieux réussir leurs études.

Cette institution cinquantenaire est caractérisée par :

- une identité forte autour des valeurs de solidarité, d'équité, d'ouverture et de participation étudiante,
- une mission de service public «l'amélioration des conditions de vie étudiante» qui recouvre un champ très social (solidarité nationale à travers des dispositifs d'aides et d'actions sociales) et une activité étendue à des prestations plus «marchandes» : hébergement et surtout restauration,

- un accompagnement dans le domaine de la vie étudiante, des principales évolutions de l'enseignement supérieur au cours des dernières décennies notamment sa massification et ses délocalisations.

## LE RESEAU DES ŒUVRES UNIVERSITAIRES EN 2008

### La situation actuelle

Un réseau de 29 établissements publics, opérateurs spécialisés pour la vie étudiante, avec une compétence sur tous les étudiants inscrits dans une formation post-baccalauréat et une compétence académique caractérisée par un maillage étroit des sites universitaires. Le périmètre d'intervention est donc très large et dépasse celui relatif aux étudiants inscrits dans les universités stricto sensu; ainsi les étudiants inscrits à l'université représentent 62,20% des étudiants inscrits dans l'enseignement supérieur ; de même, dans le domaine des aides sociales le taux d'étudiants boursiers dans les Sections de Techniciens Supérieurs s'élève à 34,2% des étudiants inscrits contre 28,4% pour les étudiants inscrits à l'université<sup>1</sup>).

### Les chiffres clés

Ces quelques chiffres clés du réseau des Œuvres universitaires<sup>2</sup> traduisent l'ampleur de l'action des CROUS au travers de leurs différentes missions :

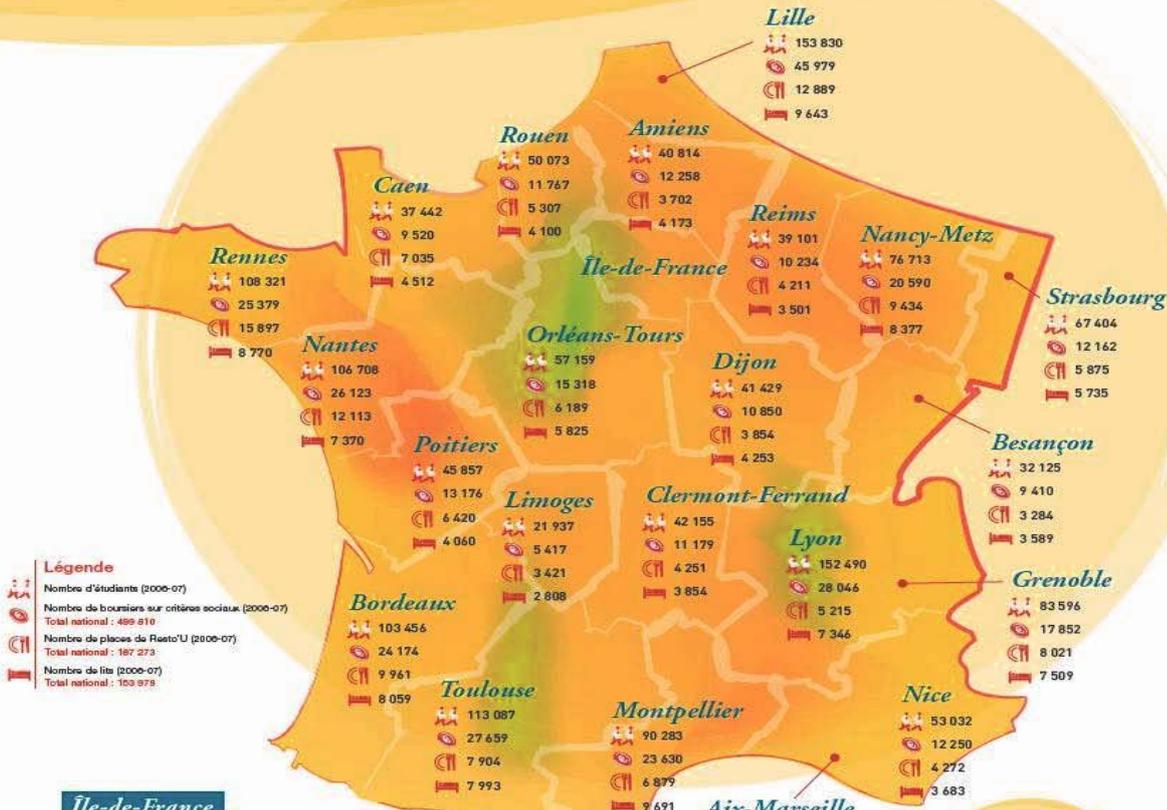
- Un budget consolidé des 29 établissements de plus de 1 milliard d'euros en 2007 (hors budget des bourses) avec, pour les C.R.O.U.S., une structure des sources de financement répartie entre 1/3 de subventions et 2/3 de ressources propres,
- La gestion de 515 000 bourses d'enseignement supérieur représentant l'instruction de 1 million de dossiers sociaux étudiants,
- La gestion de 155 000 logements sociaux dans le parc des résidences universitaires complétée par l'offre de 60 000 logements dans le parc privé,
- La production et la distribution de 54 millions de repas dans les 800 restaurants universitaires et cafétérias gérés par les CROUS et représentant 191 000 places,
- La gestion d'environ 7 millions d'euros de fonds sociaux attribués par le réseau des assistants sociaux des CROUS dans le cadre des dispositifs d'aide d'urgence et d'action sociale,
- La participation de 12000 agents au fonctionnement du réseau ; environ 2700 fonctionnaires assument des fonctions d'administration et de gestion et 9300 contractuels de droit public, rémunérés sur ressources propres des CROUS, exercent des métiers techniques et de services,
- La gestion de 12000 étudiants boursiers du gouvernement français ou de gouvernements étrangers dans le cadre de l'activité d'accueil international du réseau.

<sup>1</sup> Source : repères et références statistiques 2007 ; Direction de l'Évaluation de la Prospective et de la Performance - Ministère de l'Éducation Nationale

<sup>2</sup> Source : Centre National des Œuvres Universitaires et Scolaires

La carte d'implantation du réseau  
des œuvres universitaires en 2007

# Les services de la *vie étudiante* partout en France



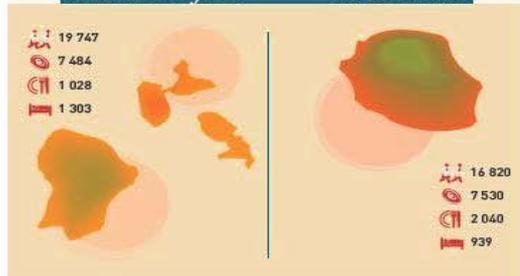
**Légende**

- Nombre d'étudiants (2006-07)
- Nombre de boursiers sur critères sociaux (2006-07)  
Total national : 499 810
- Nombre de places de FIESO/U (2006-07)  
Total national : 187 273
- Nombre de lits (2006-07)  
Total national : 103 978

### Île-de-France



### Antilles-Guyane La Réunion



Les services  
de la vie  
étudiante  
**CNOUS  
CROUS**

Liberté - Égalité - Fraternité  
REPUBLIQUE FRANÇAISE  
MINISTÈRE DE  
L'ENSEIGNEMENT  
SUPERIEUR ET DE  
LA RECHERCHE

Plus de renseignements sur [www.cnous.fr](http://www.cnous.fr)

## UNE INSTITUTION DANS UN CONTEXTE DE PROFONDES MUTATIONS DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

A l'échelle internationale, européenne ou nationale, les systèmes d'enseignement supérieur sont confrontés depuis plusieurs années à de profondes et rapides mutations qui confèrent de nouveaux enjeux à la vie étudiante et emportent des conséquences importantes sur la nature des services de la vie étudiante et l'organisation de ceux-ci.

### Le contexte législatif et réglementaire

- La mise en place du dispositif "Licence-Master-Doctorat" (LMD) qui induit de nouveaux rythmes universitaires (semestrialisation), mais aussi, la diversité des parcours de formation et l'accroissement de la mobilité intra ou internationale vont contraindre les services de vie étudiante à gérer une population étudiante moins « captive », plus hétérogène avec de nouveaux besoins voire d'exigences en matière d'accueil.
- La loi de programme pour la recherche du 18 avril 2006 crée des Pôles de Recherche et d'Enseignement Supérieur (PRES). Qu'ils soient constitués sous forme d'établissement public de coopération scientifique, de fondation, de coopération scientifique ou de regroupement d'universités, ces nouveaux pôles territoriaux universitaires vont contribuer à une puissante modification du paysage universitaire dans les cinq prochaines années qui entraînera de fait un nouveau positionnement des CROUS par rapport aux établissements d'enseignement supérieur.
- La loi du 10 août 2007 relative aux Libertés et Responsabilités des Universités (LRU) organise une autonomie renforcée des universités. Ce texte pose les bases de l'université du 21<sup>ème</sup> siècle ; il conduit à une différenciation accentuée dans les offres de formation des établissements pour lesquelles les politiques d'accueil joueront un rôle de premier plan dans leurs stratégies d'attractivité.
- La Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP) porte les futures réformes de l'organisation de l'administration territoriale de l'Etat avec des objectifs de rationalisation, de simplification et de mutualisation. Elles doivent guider notre réflexion sur l'évolution et la modernisation du réseau des œuvres universitaires.

### Le contexte politique et universitaire

- Le chantier "conditions de vie étudiante", ouvert en juin 2007 dans le cadre de la réflexion sur l'autonomie des universités, traduit l'importance de cette question dans l'accompagnement de la nouvelle politique universitaire. La qualité de l'accueil social et matériel autant que celle de l'accueil pédagogique et universitaire participent à la démocratisation de l'enseignement supérieur et à la réussite des étudiants.
- L'accompagnement social sera un des leviers de l'ambition nationale de conduire 50% d'une classe d'âge d'étudiants au niveau licence. De même, l'objectif de diversification sociale des Classes Préparatoires aux Grandes Ecoles (C.P.G.E.) ou des Instituts d'Etudes Politiques (I.E.P.) intègrera une dimension d'accompagnement social des élèves boursiers qui sécurisera leur parcours de formation.
- L'opération Campus qui positionne le développement de la vie de campus comme un des axes structurants des projets d'aménagement des sites universitaires et qui appelle une vision partagée du développement de la vie universitaire par tous les acteurs locaux ainsi que des stratégies immobilières d'ensemble notamment pour tous les équipements vie étudiante.

### La vie étudiante à la croisée des politiques publiques

Chacun s'accorde à reconnaître aujourd'hui les enjeux attachés la qualité de la vie étudiante dans les stratégies de développement des établissements et des territoires :

**Un enjeu social** : éviter que l'absence ou l'insuffisance d'accompagnement social et matériel ne renforce les inégalités dans l'accès ou la poursuite d'études supérieures.

**Un enjeu universitaire** : les services de vie étudiante font partie intégrante des processus de modernisation des systèmes universitaires et sont manifestement des enjeux stratégiques ; ainsi les questions d'accueil et de qualité de vie étudiante sont au cœur des problématiques d'attractivité des établissements et de mobilité des étudiants et des chercheurs.

**Un enjeu politique et économique** : la vie étudiante en appui du développement universitaire apparaît comme une condition d'attractivité des collectivités locales ; ainsi les schémas d'aménagement du territoire urbain intègrent maintenant cette dimension dans leur orientation sur le long terme (exemple du schéma de développement de l'agglomération lyonnaise à l'horizon 2020).

Depuis les lois de décentralisation, les années 80 et 90 ont été fortement marquées par la territorialisation des politiques publiques pour la vie étudiante. Ce mouvement ne traduit pas un désengagement de l'Etat sur cette période mais bien au contraire une volonté des collectivités locales d'intervenir sur de nouveaux champs de responsabilités hors de toutes compétences législatives d'attribution (hormis les compétences attribuées par la Loi n° 2004-809 du 13 août 2004<sup>3</sup> aux Communes, établissements publics de coopération intercommunale et à la Région Ile de France pour le logement étudiant). Les enjeux stratégiques de la vie étudiante, présentés ci-dessus, expliquent l'intérêt des collectivités territoriales à intervenir dans les politiques d'investissement des équipements vie étudiante (Programmes U2000, U3M, CPER...) et surtout pour les communes ou leur groupements à intégrer les questions de vie étudiante dans les projets urbains de développement local. Les collectivités attentives à la situation des étudiants (considérés de plus en plus comme une catégorie spécifique de la population avec ses propres attentes et besoins) ont apporté des réponses qualitatives et de proximité. **Ce nouvel environnement institutionnel induit des modes de gouvernance territoriale marqués par la multiplicité des acteurs (publics, privés, associatifs..) et la transversalité des questions traitées.** L'enjeu pour les directeurs de CROUS est de se positionner comme acteur public central dans cette stratégie locale dont le périmètre dépasse souvent l'action sociale traditionnelle et les compétences juridiques de chaque acteur. Ainsi, la question du logement des étudiants renvoie à des problématiques d'aménagement urbain, de transports, de réseau haut débit, de services de proximité mais aussi et surtout, à l'insertion sociale urbaine des étudiants qui obligent à des partenariats et des liens d'interdépendance entre tous les acteurs. **Cette évolution traduit bien un nouveau centre de gravité de l'action publique pour la vie étudiante qui appelle les futures agences à se saisir de ce rôle d'acteur territorial, complémentaire à celui d'opérateur de l'Etat.**

Par delà la diversité des situations, des acteurs, des modalités de gouvernance, les CROUS doivent s'affirmer comme le partenaire invariant des politiques locales à destination des étudiants. L'ancrage territorial dessine bien les contours de l'action future des agences. Des partenariats engagés entre les CROUS et les collectivités, il ressort que les territoires pertinents pour l'action territoriale des agences sont les sites urbains ou les régions selon la nature des problématiques. Les quelques exemples suivants traduisent cette réalité et cette diversité des stratégies partenariales :

- les initiatives de la Région Rhône-Alpes en matière de mobilité étudiante et de logement étudiant et de la Région Picardie dans le soutien à la vie étudiante et notamment à l'accès à la restauration universitaire,
- le partenariat entre la ville de Reims et le CROUS de Reims Champagne Ardennes portant sur l'accueil des étudiants dans la ville,
- le partenariat quadripartite entre la ville de Mulhouse, le CROUS de Mulhouse, la communauté d'agglomération et l'université de Haute Alsace. Cette convention exemplaire renforce le partenariat sur la vie étudiante entre les principaux acteurs publics locaux.

---

<sup>3</sup> Loi n° 2004-809 du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales

## **Une organisation territoriale et fonctionnelle adossée aux Pôles de Recherche et d'Enseignement Supérieur**

Les CROUS sont aujourd'hui gérés selon la logique du découpage administratif de l'Etat, c'est à dire la circonscription académique, avec des délocalisations de services sur les principaux sites universitaires, organisées soit sous la forme d'un Centre Local des Œuvres Universitaires et Scolaires (au nombre de 16) ou d'antennes de site.

La vie étudiante fait partie des politiques publiques marquées par une évolution vers la territorialisation de son action. A cet ancrage territorial, déjà signalé, s'ajoute une nouvelle organisation spatiale des universités, liée au développement des Pôles de Recherche et d'Enseignement Supérieur.(PRES). **Cette double évolution influencera l'organisation territoriale des Agences pour la Vie Etudiante.**

Même si la situation des PRES existants est aujourd'hui très contrastée selon la forme juridique retenue, les missions exercées ou leur couverture territoriale (interrégionale, régionale ou métropolitaine), il existe aujourd'hui une dynamique et un projet de rationalisation de la carte universitaire qui appellent un positionnement des futures agences dans cette construction du futur paysage universitaire. **Cette question de l'articulation entre les PRES et les agences doit recevoir des réponses pragmatiques et évolutives selon les situations locales et le degré d'avancement des processus de coopération ou de recomposition des établissements d'enseignement supérieur.** Au minimum ces relations devraient reposer sur des représentations croisées dans les gouvernances respectives (conseil d'administration) et sur des stratégies communes concernant l'accueil des étudiants internationaux. Les exemples des sites lyonnais et bordelais nous enseignent que la vie étudiante est intégrée dans la stratégie des PRES à travers une coopération forte entre le CROUS et le PRES. Dans une logique de mutualisation de services, le maillage pertinent des services vie étudiante proposés par les CROUS sur chaque site universitaire représente un atout indéniable pour conduire au niveau d'un PRES une stratégie d'accueil.

**On mesure bien que la compétence territoriale des futures agences devra s'adapter à la couverture territoriale des PRES et des futurs bassins universitaires. L'organisation territoriale académique évoluera nécessairement face à ce principe de réalité.**

### **Les éléments de problématique**

Ces éléments de contexte nous amènent à soulever quelques problématiques :

- Quels sont les rôles respectifs de chacun des acteurs institutionnels ?
- Quelle est l'organisation administrative et territoriale (niveau de décentralisation, politiques de site..) pour les services de la vie étudiante la mieux adaptée aux priorités de l'Etat et aux objectifs des établissements d'enseignement supérieur et des collectivités locales ?
- Quelle organisation permet l'efficacité du service rendu à l'étudiant ?
- Quel est le positionnement du réseau des Œuvres universitaires dans ce nouvel environnement et quelle est son articulation avec les autres acteurs ?
- Quelle est le périmètre des missions : une mission strictement sociale ou une mission plus étendue en cohérence avec une approche globale de la vie étudiante ?
- Quelle gouvernance des Œuvres universitaires pour la mise en œuvre d'une politique locale de la vie étudiante qui concilie une approche sociale et un accueil d'excellence ?
- Quel mode de financement des organismes en charge de la gestion des services de vie étudiante et aussi des activités gérées (diversification des sources de financement selon les missions: crédits budgétaires, participation des usagers ; financement des activités liées au développement de l'attractivité..) ?

Les rencontres de l'auteur du présent rapport avec les nombreux acteurs de la vie étudiante ont permis de préciser leurs attentes et de dégager un certain nombre de lignes de force partagées.

### Quelques attentes et remarques recueillies au cours des entretiens menés dans le cadre de la préparation de ce rapport :

#### De la part des universités

Une volonté de réinvestir la vie étudiante et de s'en réapproprier la maîtrise d'ouvrage<sup>4</sup>. Il faut souligner la position contrastée des présidents d'université sur la question de la gestion directe de la vie étudiante par les universités,

- Une demande de services d'accompagnement des politiques internationales des établissements,
- Le souhait de maîtriser une politique sociale au service d'un projet pédagogique,
- Une réactivité des services de la vie étudiante adaptés aux nouveaux publics accueillis.
- Des attentes nouvelles dans le domaine de la vie étudiante liées à des politiques propres définies sous l'impulsion de la loi LRU (par exemple, l'accompagnement matériel des étudiants inscrits dans des filières « stratégiques » pour l'université).

#### De la part des collectivités locales

- Une volonté de développer des actions de proximité, visibles et lisibles,
- Une conviction que le développement de l'offre des formations supérieures constitue un levier déterminant pour le développement économique et l'aménagement des territoires,
- Une volonté d'accompagnement des politiques de mobilité sortante et entrante,
- Une volonté d'intervenir sur le logement étudiant (vecteur d'attractivité) avec la question du chef de file des acteurs publics dans ce domaine,
- Une reconnaissance des CROUS comme partenaires naturels pour gérer des dispositifs d'amélioration de la vie étudiante (accueil des étudiants étrangers, action sociale, équipements de restauration..).

#### De la part des organisations étudiantes et des personnels

- Une demande forte pour le maintien d'établissements spécialisés pour la vie étudiante avec un rôle social prégnant : accès aux prestations sociales, politique tarifaire sociale,...
- Un élargissement des missions et des services gérés par les CROUS : conseils pour le financement des études, santé,...
- Une réforme de la gouvernance des CROUS et le souhait d'un renforcement de la participation des étudiants,
- Une lisibilité renforcée du dispositif : guichet unique des services pour les étudiants.

La politique publique de l'Etat pour la vie étudiante se fonde sur le principe d'égalité des chances pour l'accès à l'enseignement supérieur. Chacun des acteurs rencontrés reconnaît le rôle essentiel de l'Etat, notamment en tant que régulateur veillant à respecter une équité de traitement sur l'ensemble du territoire.

**Ainsi, il convient de concilier ces deux logiques d'intervention des acteurs publics qui s'inscrivent, pour l'une dans un principe national d'égalité des chances et pour l'autre dans un principe d'autonomie des établissements et de libre administration des collectivités locales.**

---

<sup>4</sup> cf. La proposition n°4 de la CPU au colloque de Metz, 16 février 2007 : "de l'accueil et des conditions de vie des étudiant(e)s un chapitre majeur du contrat d'établissement".

Le statut d'établissement public est tout à fait adapté à ce double ancrage des politiques publiques. De même l'architecture en réseau permet de développer des politiques publiques cohérentes sur l'ensemble du territoire et d'assurer une réactivité dans leur mise en œuvre (circuits courts entre décisions au niveau national et applications sur le terrain, par exemple pour la mise en place de la réforme des aides financières aux étudiants). Tout en conservant le principe d'un réseau d'établissements spécialisés, il est devenu nécessaire d'engager une démarche de modernisation en transformant le réseau actuel en un réseau d'agences investi d'une double fonction : bras séculier de l'Etat mettant en œuvre sa politique sociale pour les étudiants et maître d'œuvre des politiques locales décidées dans le cadre d'une décentralisation fonctionnelle ou territoriale.

Le principe de spécialité justifie également le maintien d'un réseau indépendant d'opérateurs dont la mission spécifique concerne l'ingénierie de la vie étudiante, dans le cadre d'une approche globale de la vie étudiante, et garantit une optimisation des moyens consacrés exclusivement aux métiers de la vie étudiante. L'articulation plus forte avec les établissements d'enseignement supérieur assurant la cohérence de la politique d'ensemble s'inscrit dans le respect du principe de spécialité.

**Cette spécialisation des établissements permet à chaque partenaire de se consacrer à son cœur de mission** : les activités de formation initiale et continue, la recherche, l'insertion professionnelle pour les établissements d'enseignement supérieur et les métiers d'accueil et de gestion de la vie étudiante pour les CROUS. **Cette répartition intelligente des rôles repose sur des stratégies partagées et une mutualisation des moyens donc un coût économique moindre. Revenir à une gestion propre à chaque établissement de ses services de restauration ou d'hébergement générerait des coûts inflationnistes supportés in fine par les usagers. De plus, cette évolution s'inscrirait à contre courant des objectifs de mutualisation et de rationalisation recherchés par la Révision Générale des Politiques Publiques.** En outre, quatre étudiants sur dix sont inscrits dans des filières hors université et attendent les mêmes services sociaux et matériels que leurs condisciples universitaires. Cette organisation fonctionnelle s'applique avec efficacité dans un certain nombre de sites, à l'exemple de celui de Lyon où l'ensemble des établissements membres du PRES a confié au CROUS, la gestion de leurs équipements vie étudiante; c'est le cas notamment d'établissements comme l'Ecole Centrale, les Ecoles Normales Supérieures, l'Ecole Nationale Vétérinaire de Lyon, les Universités, etc.

**Il s'agit ainsi :**

- **de s'appuyer sur les structures existantes dont l'efficacité dans la mise en œuvre de mesures nationales ou dans la gestion de situations de crise a été reconnue par de nombreux observateurs<sup>5</sup> (mise en place du tiers payant, accélération du paiement des bourses, accueil social des étudiants étrangers individuels...),**
- **de confier à ces structures, dans le cadre d'une approche globale de la vie étudiante, des missions élargies,**
- **de faire évoluer ces structures (gouvernance, compétences, fonctionnement..) pour les adapter aux nouvelles missions des universités et au futur paysage universitaire français.**

## **Exemple international**

---

<sup>5</sup> Jean-Paul ANCIAUX, député de Saône-et-Loire, *Le Logement étudiant et les Aides personnalisées*, rapport au Premier ministre, janvier 2004

- Laurent WAUQUIEZ, député de Haute-Loire, *les aides aux étudiants : Les conditions de vie étudiante : comment relancer l'ascenseur social ?*, rapport au Premier ministre, juillet 2006

- Laurent WAUQUIEZ, député de Haute-Loire, *la santé et la protection sociale des étudiants*, rapport d'information à la commission des affaires familiales et sociales

On cite volontiers en modèle l'organisation anglo-saxonne et les campus britanniques ou américains, en voyant dans l'organisation française actuelle une anomalie dans le paysage universitaire international. Il faut pourtant rappeler que le premier partenaire politique et économique de la France, l'Allemagne, dispose d'un système et d'une organisation très proches de la France depuis plus de 80 ans (naissance en 1921). Le *Deutsches Studentenwerk* (DSW, tête de réseau) et les 58 *Studentenwerke* (STW) exercent des missions comparables aux CROUS (bourses, logement, restauration, culture, accompagnement social et médico-social ...).

L'organisation fédérale de l'Allemagne contemporaine explique que, dans le détail, les questions de gouvernance varient d'un Land à l'autre, le financement et l'organisation des STW relevant de la compétence des Länder, alors que le système de bourses (Bafög) est fédéral.

Les *Studentenwerke* sont des partenaires efficaces des universités allemandes, dont ils ont largement accompagné le développement international depuis quelques années. La présidente de la HRK (*Hochschulrektorenkonferenz*, équivalent de notre CPU) est présente dans les instances du DSW et les universités sont très présentes dans les instances des *Studentenwerke*. Il est intéressant de noter que le Land du Bade-Wurtemberg a voté en 2001 une loi donnant à ses universités (parmi lesquelles plusieurs figurent au rang des universités d'excellence retenues dans le cadre du programme lancé par le gouvernement fédéral : Karlsruhe, Heidelberg, Fribourg, Constance, etc.) la possibilité de prendre en charge directement les compétences exercées par les STW ; aucune université n'a choisi cette option, préférant se centrer sur ses activités d'enseignement et de recherche.

Le réseau des *Studentenwerke* a engagé ces derniers mois une réflexion stratégique sur le positionnement des STW dans le nouvel environnement universitaire en Allemagne (compétence élargie des Länder, émergence des universités d'excellence,..), ainsi que sur la nature des services à développer pour répondre à la demande des étudiants et des universités. Il est constaté que les problématiques sociales relatives à l'évolution des institutions responsables des services à l'étudiant, en Allemagne et en France, sont souvent très proches et appellent de la part des responsables des services à l'étudiant des actions concrètes visant à mutualiser les expériences et favoriser les politiques de mobilité en Europe. **Les évolutions retenues aujourd'hui en Allemagne s'appuient sur un modèle organisationnel de type réseau d'établissements spécialisés et décentralisés (les STW) opérateurs et prestataires de services pour l'ensemble de la vie étudiante.**

## LA REFORME DU RESEAU DES ŒUVRES UNIVERSITAIRES

Cette réforme de l'institution vise à rendre plus lisible une politique publique de l'Etat aux enjeux essentiels pour l'attractivité de notre enseignement supérieur. Elle s'inscrit également dans une dynamique et un environnement qui appellent une évolution de ses missions, de ses modes de gouvernance et de gestion, en recherchant un nouvel équilibre entre un rôle d'opérateur de l'Etat et une territorialisation des missions. Elle s'inscrit aussi dans le respect de son identité et de ses valeurs notamment en réaffirmant le rôle central des étudiants associés aux processus de décision au sein de l'institution.

### Les objectifs

La réforme des Œuvres universitaires s'inscrit dans le prolongement de la loi du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités. Elle poursuit trois objectifs :

- **Moderniser** le réseau pour l'adapter progressivement à l'évolution à court et moyen terme du paysage universitaire et notamment l'articuler aux Pôles de Recherche et d'Enseignement Supérieur,
- **Clarifier** le rôle des acteurs et simplifier les démarches pour l'étudiant en organisant un portail unique de la vie étudiante pour tous les étudiants et les établissements d'enseignement supérieur,
- **Améliorer** le fonctionnement interne du réseau en recherchant l'efficacité et l'efficience dans la mise en place des politiques de l'Etat et des actions locales pour la vie étudiante.

### UNE ARCHITECTURE RENOVEE

La loi No 55-425 du 16 avril 1955<sup>6</sup> crée le réseau des œuvres universitaires et le dispositif juridique actuel repose essentiellement sur le décret n° 87-155 du 5 mars 1987<sup>7</sup> modifié.

### Les principaux éléments de l'architecture rénovée

- Le maintien d'un réseau d'établissements spécialisés pour l'organisation des services de la vie étudiante constitue la clé de voûte du dispositif. **Cette construction juridique en réseau d'établissements publics permet une articulation souple et joue le rôle d'amortisseur social fiable pour le ministère tout en garantissant, pour ce dernier, de disposer d'un relais essentiel pour une mise en œuvre cohérente de sa politique.** La représentation des élus étudiants au niveau national et régional constitue une des autres forces de l'institution qui tire sa légitimité de cette participation des étudiants aux orientations et à la gestion de questions qui les concernent au premier chef. Confirmer ce principe traduira aujourd'hui une volonté politique forte d'attachement à la démocratie étudiante.
- **La modernisation du réseau doit s'affirmer par des missions recentrées de la tête de réseau et une clarification des missions et des interventions des établissements régionaux dont l'autonomie serait renforcée.**

---

<sup>6</sup> La loi n° 55-425 du 16 avril 1955 modifiée portant réorganisation des services des œuvres sociales en faveur des étudiants, les décrets n° 63-1048 du 18 octobre 1963, n° 66-722 du 2 septembre 1966, n° 68-105 du 31 janvier 1968 et n° 70-666 du 21 juillet 1970

<sup>7</sup> Décret n° 87-155 du 5 mars 1987 relatif aux missions et à l'organisation des œuvres universitaires

▪ La nature juridique d'établissement public doit être confirmée pour les motifs déjà exposés. Aujourd'hui le CNOUS et les CROUS sont des établissements publics nationaux à caractère administratif. Compte tenu de la nature des activités exercées par les CROUS (vente de prestations de restauration, gestion locative de logements sociaux...), de leur diversification et de leur mode de financement, la question d'une évolution vers une structure juridique de type industriel et commercial donnant, en apparence, plus de souplesse de gestion et d'intervention, a été posée. Une telle évolution ne nous semble pas aujourd'hui opportune.

Il convient en revanche d'exploiter davantage les possibilités offertes par le statut d'établissement public administratif et par la Loi Organique portant Loi de Finances (L.O.L.F.) qui admettent les dérogations et les adaptations nécessaires, pour l'exercice d'activités de productions de services ; mais il faut aussi imaginer de nouveaux modes de gestion. Certains CROUS se sont déjà engagés dans cette voie en développant de nouveaux services aux étudiants, parfois repris en exploitation à des prestataires privés et dans le respect des règles de la concurrence, et en imaginant des modes de gestion compatibles avec leur réglementation juridique et financière notamment pour toutes les activités de nature commerciale<sup>8</sup>.

**Transformer le réseau CNOUS/CROUS en un réseau d'agences pour la vie étudiante, établissements publics administratifs, opérateurs spécialisés de l'Etat et des établissements d'enseignement supérieur**

- Transformer le **CNOUS** en **Agence Nationale pour la Vie Etudiante** (A.N.V.E.), tête de réseau
  - des missions recentrées : coordination, mutualisation, expertise, pilotage et animation du réseau des Agences pour la Vie Etudiante,
  - centre d'analyse et d'études sur les conditions de vie étudiante.
- Transformer les CROUS en **Agence pour la Vie Etudiante** (A.V.E.)
  - des missions élargies contribuant à l'amélioration de la vie étudiante, à la réussite universitaire des étudiants et la mise en place des politiques d'accueil et de mobilité.

## L'Agence Nationale pour la Vie Etudiante

### Le rôle de l'Agence Nationale pour la Vie Etudiante

L'existence même d'une Agence Nationale, tête de réseau d'établissements publics autonomes, pose la question de ses relations avec l'administration centrale ou vis à vis de structures de mutualisation comme l'Agence de Mutualisation des Universités et des Etablissements (AMUE). La logique de réseau d'établissements spécialisés pour la vie étudiante conduit à retenir le principe d'une structure nationale avec un rôle d'opérateur national des politiques sociales de l'Etat en direction des étudiants assurant :

- Une mise en œuvre efficace d'une politique nationale d'aides aux étudiants sur le territoire (animation d'un réseau d'établissements spécialisés) et une participation à l'évaluation des politiques sociales pour les étudiants.
- Un lieu de débat national et de représentation des étudiants.
- Une garantie de cohérence dans la mise en œuvre des politiques de l'Etat (fonction de régulation entre agences ; par exemple, dans le domaine de la gestion de la répartition des crédits d'investissement).

Dans le respect du principe de subsidiarité, l'Agence Nationale ne doit pas se comporter comme une administration centrale «bis» exerçant une tutelle sur les Agences pour la Vie Etudiante, notamment dans la réglementation financière ou la gestion des personnels. **Le réseau doit être piloté et non administré.**

<sup>8</sup>Exemple : la gestion de la restauration à l'Ecole Normale Supérieure de Lyon, la gestion d'une résidence hôtelière pour enseignants chercheurs à Bordeaux, la convention cadre passée entre les Ecoles Nationales Vétérinaires et le réseau des œuvres universitaires,...

La forte valeur ajoutée de l'ANVE réside dans la qualité d'un pilotage stratégique du réseau, dans la mesure de la performance et dans la fiabilité de la restitution des informations sociales et financières au MESR pour éclairer les choix des politiques de vie étudiante. **Relais d'un Etat stratège et agence de moyens du programme vie étudiante, l'Agence Nationale valorise et soutient l'action des agences de la vie étudiante, responsabilisées et associées étroitement à son pilotage et sa gouvernance (orientations et processus de décisions).**

**Interlocuteur naturel du ministère lors de l'élaboration de la politique de la vie étudiante, elle associe les directeurs d'agence représentés par leur association aux discussions nationales avec les partenaires du réseau.**

**Cette logique de pilotage d'un réseau d'établissements spécialisés s'appuie sur une contractualisation développée tant avec le ministère au nom du réseau qu'avec les Agences pour la Vie Etudiante.**

**Le rôle de l'Agence Nationale sera vraisemblablement appelé à évoluer sur le long terme pour tenir compte de l'émergence de pôles universitaires décentralisés impliquant une logique de politique de sites et une nouvelle géographie universitaire (cf. supra). Ce mouvement, engagé à travers la mise en place des PRES, porte en lui de nouveaux modes de relations entre les structures centrales et les instances décentralisées. Les réflexions et propositions de ce rapport s'inscrivent, là aussi, dans cette évolution générale à long terme.**

### **Les missions de l'Agence Nationale pour la Vie Etudiante**

Elles s'inscrivent dans la mission générale visant à favoriser l'amélioration des conditions de vie et de travail des étudiants ou élèves des établissements agréés au titre de la sécurité sociale étudiante. Compte tenu des observations formulées plus haut sur le rôle de l'Agence Nationale, quatre grandes missions recentrées se dégagent :

- Un pilotage stratégique du réseau des Agences pour la Vie Etudiante comprenant des fonctions d'animation, d'impulsion, de mutualisation. Ce pilotage s'exerce notamment dans le domaine du logement et des aides directes (voir infra).
- Une fonction de répartition (et de régulation) des dotations nécessaires au réseau pour les actions du programme 231 vie étudiante.
- Une fonction d'information économique et financière à destination des autorités de tutelle, nécessaire pour l'évaluation de la politique publique «vie étudiante» et l'obtention des moyens du réseau dans le cadre d'un dialogue transparent associant les directeurs d'agences régionales. Celle-ci s'appuiera sur la production de comptes consolidés et d'un bilan annuel d'activités.
- Une fonction d'études, d'analyse et de suivi des conditions de vie étudiante et plus généralement de la condition étudiante.

Pour mener à bien cette dernière mission, l'Agence Nationale intégrera dans son organisation l'Observatoire de la Vie Etudiante (O.V.E.), aujourd'hui adossé au C.N.O.U.S (dispositif fragile émanant de l'arrêté constitutif de l'O.V.E. du 14 février 1989<sup>9</sup>). Cette intégration dans l'Agence Nationale permettra une réactivité pour éclairer les stratégies en matière de vie étudiante. Il conserve son indépendance par le biais de son conseil dans lequel siège toutes les organisations étudiantes. Le conseil scientifique composé d'experts et d'universitaires et installé auprès de l'Agence Nationale donnera aux travaux produits leur caution scientifique. Il peut être saisi par l'Agence Nationale (notamment le Conseil National de la Vie Etudiante) ou par le ministère de demande de rapports. Il assure la remontée et la compilation des données

---

<sup>9</sup> Arrêté du 14 février 1989 relatif à l'Observatoire de la vie étudiante

collectées par les observatoires locaux **Ce travail en réseau avec les observatoires régionaux participera à une meilleure connaissance des conditions de vie étudiante et de la situation sociale réelle des étudiants au niveau national mais aussi par site régional.**

Les missions de l'Agence Nationale s'inscrivent dans le programme 231 vie étudiante, piloté par le Directeur Général de l'Enseignement Supérieur. Cette feuille de route politique est reprise dans un contrat d'objectifs fixant pour une période de quatre années les orientations stratégiques du réseau.

Les relations de l'Agence Nationale avec les ministères de tutelle (ministères en charge de l'enseignement supérieur et du budget) s'organisent autour d'un contrat d'établissement déclinant en actions propres à l'Agence Nationale, les objectifs assignés par la Direction Générale de l'Enseignement Supérieur.

Les relations engagées avec la Conférence des Présidents d'Universités (C.P.U.) doivent être institutionnalisées, au-delà de l'accord cadre CPU/CNOUS conclu en avril 2004, par des collaborations régulières reposant sur des participations croisées dans chacune des structures : ouverture plus large des instances consultatives et décisionnelles de l'Agence Nationale à la C.P.U. et représentation des Agences régionales à la commission sociale et vie étudiante de la C.P.U. Ces relations institutionnelles devront être étendues aux autres conférences (CEDEFI, CGE).

Cette rationalisation des missions de l'Agence Nationale permettra à celle-ci de se consacrer au pilotage stratégique du réseau et au soutien de l'action des Agences régionales.

## **L'Agence pour la Vie Etudiante**

### **Le rôle des Agences pour la Vie Etudiante**

Les C.R.O.U.S. tirent leur légitimité de leur mission sociale qui contribue à la démocratisation de l'enseignement supérieur. Les ambitions affichées pour la réussite universitaire (plan licence, ouverture sociale des grandes écoles ou des C.P.G.E,...) viennent conforter et amplifier ce rôle. Les C.R.O.U.S. à cet égard sont les instruments de la solidarité nationale au travers de la politique sociale de l'Etat. Ce rôle emporte aujourd'hui un certain nombre de conséquences au regard de l'organisation administrative et juridique retenue : gestion des établissements selon une logique de déconcentration administrative de l'Etat, compétence territoriale correspondant au découpage académique, rôle important du Recteur,...

Par ailleurs, les acteurs publics locaux demandent aux CROUS d'accompagner en terme de services à l'étudiant, le développement des politiques universitaires, la mobilité des étudiants et des membres de la communauté universitaire ; d'assumer le rôle de maître d'œuvre ou de prestataires de services pour des politiques d'accueil décidées localement. Ce rôle de prestataires de services diversifiés caractérise l'évolution intervenue ces dernières années dans l'activité de nombreux C.R.O.U.S. et traduite dans les contrats d'objectifs passés entre les universités et les CROUS<sup>10</sup> et aussi entre les collectivités locales et les CROUS.

**Ces deux missions sont les fondements de l'action des Agences pour la Vie Etudiante (AVE). Les Agences régionales deviennent ainsi les établissements spécialisés en ingénierie de la vie étudiante. La technicité des compétences requises, la capacité à mutualiser et à coordonner des moyens à l'échelle d'un territoire ou d'un site universitaire les destinent à jouer ce rôle.**

Ces missions s'inscrivent dans un contexte de décentralisation territoriale et fonctionnelle. Les nouvelles structures devront, en effet, s'adapter au nouveau paysage universitaire marqué par le regroupement d'établissements d'enseignement supérieur dans le cadre des P.R.E.S ou même de fusion dans certaines

---

<sup>10</sup> 24 contrats ont été signés par les CROUS avec 56 établissements d'enseignement supérieur (dont 38 universités), source : éléments du bilan du contrat d'objectifs 2003-2007 du réseau CNOUS-CROUS

régions. **Les périmètres d'action des nouvelles Agences pour la Vie Etudiante devront nécessairement s'adapter à ces nouveaux territoires universitaires.**

A travers les missions confiées aux Agences pour la Vie Etudiante, les nouveaux pôles universitaires intégreront une dimension « vie étudiante et accueil » dans leur développement stratégique et pourront s'appuyer sur un établissement relais valorisant l'attractivité de leur offre de formation.

La gouvernance et les modes de fonctionnement proposés pour les agences prennent en compte cette adaptation progressive au nouveau paysage universitaire et aux projets stratégiques de développement des établissements d'enseignement supérieur dans le cadre de leur autonomie renforcée.

**Les Agences pour la Vie Etudiante constitueront les nouveaux centres de gravité du réseau. Leurs missions clarifiées et leur gouvernance ouverte aux partenaires locaux permettront la mise en place d'un véritable pilotage stratégique. Celui-ci reposera sur des objectifs et des moyens contractualisés avec la tête du réseau, les établissements d'enseignement supérieur ou leur groupement et les collectivités locales.**

### **Les Agences pour la Vie Etudiante : les missions**

Les missions des Agences pour la Vie Etudiante découlent de la dualité des rôles qui leur sont assignés : services sociaux de l'Etat pour tous les étudiants inscrits dans une filière post-bac et prestataires de services auxquels tous les autres acteurs de la vie étudiante (universités, collectivités locales,...) peuvent avoir recours.

**Les AVE deviennent des centres d'initiatives et de services pour la vie étudiante, confortées dans leur mission de service public d'aide sociale de l'Etat, proposant aides et services aux étudiants les plus fragiles (étudiants boursiers, étudiants handicapés, étudiants étrangers non pris en charge dans le cadre d'un échange,...) et dotées de missions élargies au service de la réussite des étudiants.**

**Par ailleurs, les agences développent des services contribuant à l'attractivité de l'offre de formation des établissements d'enseignement supérieur (accueil international, logement...). Elles peuvent également développer des actions de soutien à la vie étudiante dont la maîtrise d'ouvrage est assumée par les universités ou des collectivités locales : par exemple, gestion de programme spécifique de bourses, gestion d'une résidence internationale,...**

## LES MISSIONS

### Les aides financières

La question des aides sociales pour les étudiants a fait l'objet en 2006 d'un rapport faisant aujourd'hui référence du député Wauquiez<sup>11</sup>; les constats et les problématiques ont été posés mais le rôle efficace des CROUS et des personnels des services du Dossier Social Etudiant (D.S.E) dans la gestion des bourses d'enseignement supérieur a été souligné malgré un contexte réglementaire et administratif délicat. Ceux-ci disposent en effet d'une réelle ingénierie administrative en matière de gestion, liquidation et paiement des aides. Cependant des contraintes réglementaires et des difficultés organisationnelles empêchent aujourd'hui les C.R.O.U.S. de jouer pleinement leur rôle de guichet unique de l'accompagnement social de l'étudiant.

Ces difficultés ont également été identifiées par un audit de modernisation sur la gestion des bourses de l'enseignement supérieur<sup>12</sup>. Des préconisations ont été formulées ; certaines mesures ont été d'ores et déjà prises dans le cadre de la nouvelle architecture du financement de la vie étudiante décidée en septembre 2007.

Sans revenir sur le fond des questions, il est ici important de recommander des améliorations pour une meilleure gestion du dispositif et donc un meilleur accompagnement social de l'étudiant. **La mise en œuvre rapide de certaines mesures permettra de clarifier les rôles des intervenants, de simplifier pour l'étudiant les démarches et d'améliorer la lisibilité du dispositif.**

#### ▪ L'Agence pour la Vie Etudiante, opérateur unique des aides de l'Etat

La complexité du système d'aides (leur nombre, leurs règles, leurs critères d'attribution, les acteurs multiples,...) rend indispensable la désignation d'un opérateur unique pour gérer l'ensemble des aides attribuées par le ministère de l'enseignement supérieur mais aussi les aides relevant des autres ministères quelles que soient les filières d'études (culture, agriculture...). La nouvelle architecture pour le financement des études applicable en 2008 a engagé cette démarche en faisant des CROUS les interlocuteurs uniques des étudiants en matière d'aides financières (gestion des bourses sur critères sociaux, des bourses de mobilité, des bourses de mérite). La maîtrise de l'ingénierie «gestion des bourses» par les services du Dossier Social Etudiant des agences régionales ainsi que l'application nationale pour la gestion automatisée des bourses garantissent le fonctionnement efficace de ce guichet unique.

2

#### Trois niveaux de gestion peuvent être repérés :

**La gestion des bourses sur critères sociaux**, obéissant à une réglementation nationale, pour laquelle l'Agence pour la Vie Etudiante joue le rôle de maître d'œuvre pour le compte de l'Etat.

**La gestion des bourses de mobilité et des bourses de mérite** pour lesquelles l'Agence pour la Vie Etudiante assume le rôle d'opérateur et les universités le rôle de maître d'ouvrage déterminant les étudiants éligibles à une aide à la mobilité ou au mérite.

**La gestion des aides sociales locales financées, le cas échéant, par les établissements d'enseignement eux-mêmes dans le cadre de leur politique sociale, par les collectivités locales si**

---

<sup>11</sup> Laurent WAUQUIEZ, député de la Haute-Loire, *Les aides aux étudiants. Les conditions de vie étudiante : comment relancer l'ascenseur social ?* Rapport au Premier Ministre. Juillet 2006

<sup>12</sup> Mission d'audit de modernisation, Laurent VACHEY, Inspecteur Général des Finances, Bernard DIZAMBOURG, Inspecteur de l'Administration de l'Education Nationale et de la Recherche, charlotte REBOUL, Inspecteur des Finances, François BONACCORSI, Inspecteur Général de l'Administration de l'Education Nationale et de la Recherche, rapport sur *la gestion des bourses de l'enseignement supérieur*, novembre 2006

elles décident d'en confier la gestion aux Agences pour la Vie Etudiante (c'est le cas déjà sur quelques territoires) voire par des fondations. L'AVE met son professionnalisme et ses outils de gestion au service d'autres acteurs. Ces derniers gardent leur identité notamment par la communication réalisée auprès des étudiants.

L'Agence pour la Vie Etudiante, par sa fonction de gestionnaire de l'ensemble des dispositifs sociaux, sera ainsi en capacité de donner les informations sociales aux maîtres d'ouvrage et, éventuellement, les alerter sur la cohérence et la lisibilité des dispositifs.

▪ **L'Agence pour la Vie Etudiante, responsable de la chaîne complète de gestion et de paiement des bourses.**

Une autre préconisation forte du rapport Wauquiez et de l'audit de modernisation précités demande le transfert de l'intégralité de la gestion des bourses au réseau des œuvres universitaires, aujourd'hui répartie entre trois intervenants. En effet, dans le système actuel CROUS sont de simples prestataires, sans assise juridique, pour le compte des recteurs (ordonnateurs) compétents en matière d'attribution de bourses d'enseignement supérieur<sup>13</sup>. Les trésoreries générales assurent le paiement. Le transfert préconisé par les deux rapports permettrait de clarifier les rôles des nombreux acteurs intervenant dans la chaîne de gestion, de responsabiliser le réseau des Agences mais aussi de simplifier les circuits financiers, les actes de gestion et ce n'est pas le moindre, les délais de paiement des bourses (délais raccourcis à 3 semaines au lieu de 5 semaines aujourd'hui). **L'auteur du présent rapport rappelle le caractère prioritaire et urgent de la mise en place de cette réforme.**

La mise en place de cette réforme nécessite certains prérequis identifiés par un groupe d'experts du réseau des œuvres universitaires :

- Une modification du dispositif institutionnel (décret), donnant une assise juridique solide à cette nouvelle mission ; l'Agence Nationale pour la Vie Etudiante exerçant un pilotage opérationnel et les directeurs d'agence devenant les ordonnateurs au nom de l'Etat pour l'instruction et l'attribution des bourses d'enseignement supérieur (et les agents comptables les payeurs) ; le Ministre restant seul compétent pour fixer les critères règlementaires d'attribution,
- Un transfert des crédits relatifs aux bourses vers le budget de l'Agence Nationale pour la Vie Etudiante qui répartira et régulera les crédits entre les budgets des Agences régionales. L'amélioration de la maîtrise du cadre budgétaire, tant en prévision qu'en exécution, s'appuiera d'une part sur un dialogue renforcé dans le pilotage entre les directions concernées du ministère et l'Agence Nationale et d'autre part sur les outils de prévisions et de suivi des Agences régionales.
- Une sécurisation de la chaîne de paiement par la mise en place de contrôles externes par l'Agence Nationale et de contrôles internes renforcés par les Agences régionales en prenant exemple sur les contrôles partenariaux effectués par les trésoreries générales.

▪ **L'Agence pour la Vie Etudiante, centre d'informations sociales pour l'étudiant**

Confier aux Agences pour la Vie Etudiante la fonction de guichet unique pour toutes les aides sociales, vise également à améliorer les procédures de gestion, et donc à simplifier les démarches de l'étudiant avec:

- La constitution d'un dossier unique pour l'ensemble des études, enrichi chaque année des pièces indispensables pour l'étude des droits de l'étudiant. Aujourd'hui, un dossier complet est reconstitué chaque année.
- L'ouverture des droits à bourse pour la durée d'un cycle d'études.
- La dématérialisation des dossiers et l'information personnalisée, via Internet et un code individualisé

---

<sup>13</sup> Décret n°54-544 du 26 mai 1954 relatif à l'attribution des bourses d'enseignement supérieur

- Le développement généralisé de l'interface des applications de gestion des bourses et des applications « scolarité » des établissements.

**Ces mesures, pour certaines à l'étude, voire déjà expérimentées dans les CROUS, pourraient dégager des économies d'échelle et permettre aux personnels gestionnaires des bourses d'orienter leur action davantage encore vers l'accueil personnalisé et le suivi social des étudiants.**

**Des chartes de qualité** pourraient être systématiquement mises en place par les Agences pour la Vie Etudiante précisant, pour l'usager, les objectifs de performance du service (délai de réponse à une demande, temps d'instruction d'un dossier, délai de paiement d'une aide, amplitude d'ouverture des services en lien avec les emplois du temps des étudiants, qualité de l'accueil téléphonique, au guichet ou sur le site web de l'agence,...).

Ces chartes de qualité vis-à-vis de l'étudiant pourront être déclinées dans les relations avec les établissements ou les collectivités qui leur confieront la gestion de leurs aides (sous forme de cahier des charges, avec engagements contractuels).

▪ **L'Agence pour la Vie Etudiante, partenaire des établissements pour la réussite universitaire des étudiants boursiers**

Au-delà des objectifs de performance dans la gestion et de rapidité dans les mises en paiement, **les Agences pour la Vie Etudiante peuvent apporter aux établissements d'enseignement supérieur une valeur ajoutée importante pour l'information, le suivi social des étudiants et la mesure de l'efficacité des dispositifs d'aide sociale.** Quelques exemples :

- la sensibilisation des lycéens et des étudiants pour l'accès au dispositif des bourses par des campagnes d'informations menées directement dans les établissements (notamment dans les classes de terminales par le relais des conseillers principaux d'éducation) ou s'appuyant sur des outils de communication spécifiques (salons de l'étudiant, lettres personnalisées....) permet de toucher le plus largement possible les publics concernés et d'éviter certains comportements d'autocensure (notamment pour les lycéens non boursiers). Le nombre croissant de dossiers tardifs déposés chaque année (c'est-à-dire après la date de clôture de la campagne d'inscription) rend indispensable le renforcement de ces actions d'information.
- L'accompagnement de l'ouverture sociale des filières sélectives (CPGE, IUT, IEP,...) en proposant une aide au repérage social des élèves ainsi que des formules «package» de services sociaux par le biais de conventions aux établissements : calendrier anticipé pour le paiement de la bourse, réservation de logement et désignation d'un tuteur en résidence universitaire, carte d'accès au restaurant universitaire, pass-culture,...
- Un dialogue permanent avec les établissements sur le suivi social et l'assiduité des étudiants. Le croisement généralisé (déjà signalé pour les procédures de mise en paiement) des applications Aglaé (étudiants boursiers et/ou logés en résidence universitaire) et des logiciels de gestion de la scolarité (Apogée pour les universités et Scola pour les établissements publics locaux d'enseignement) permettra aux établissements **de construire des indicateurs mesurant le taux de réussite universitaire des boursiers et aux agences de mesurer l'efficacité sociale des dispositifs d'aides aux étudiants** (par exemple connaître le taux de réussite des étudiants logés en résidence universitaire, apprécié par année, au niveau d'un cursus entier...). De même, les contrôles d'assiduité prévus par la réglementation devront être organisés et formalisés dans des conventions Agences/Etablissement (modalités des contrôles adaptés aux cursus, résultats des contrôles par filières...). Outre l'application de la réglementation (le défaut d'assiduité ou de présence aux examens et contrôles continus entraîne le reversement des bourses indûment perçues), l'objectif vise à participer à une démarche d'aide à la réussite des étudiants boursiers (notamment en cycle licence où l'accompagnement pédagogique doit être renforcé pour les

étudiants les plus fragiles). **Un rapport annuel relatif aux données sociales de l'établissement pourrait être présenté par le directeur de l'agence devant les CA ou CEVU concernés.**

- La mise en place dans chaque Agence pour la Vie Etudiante d'un bureau de conseils au financement des études assuré par les personnels du D.S.E et les personnels sociaux. L'agence, opérateur des aides nationales et locales, mettra à la disposition des étudiants toutes les informations et les conseils individualisés pour les aider sur toutes les questions d'accompagnement social et financier dans le cadre de leur projet d'études et de mobilité. En Allemagne, les Studentenwerke ont développé ces nouveaux services en réponse aux besoins des étudiants confrontés aux maquis des nombreuses aides fédérales et régionales.

#### **LES AIDES FINANCIERES : Les Agences pour la Vie Etudiante, guichet unique des aides étudiantes**

- Confier aux Agences pour la Vie Etudiante l'ensemble des aides, quels que soient les filières d'études, la nature des aides, et le Ministère de rattachement,
- Transférer au 1<sup>er</sup> janvier 2009, aux Agences pour la Vie Etudiante l'intégralité de la chaîne de traitement et de paiement des bourses,
- Améliorer les procédures de gestion (dossier unique, bourse par cycle,...)
- Accompagner l'ouverture sociale des filières sélectives (CPGE, IUT, IEP...),
- Mettre en place des indicateurs de performance et des chartes de qualité (délai de réponse, engagement sur des calendriers de paiement),
- Créer et/ou améliorer les liaisons informatiques entre agences et établissements (universités, écoles et lycées) afin d'améliorer les délais de mise en paiement et l'information réciproque relative aux données sociales et pédagogiques,
- Développer par convention entre agences et établissements les procédures de suivi et de contrôle d'assiduité des étudiants boursiers et dresser un rapport annuel sur les données sociales de l'établissement qui fera l'objet d'une présentation par le directeur d'agence devant les CA ou CEVU concernés (mesure de l'efficacité sociale des dispositifs d'aides pour chaque établissement),
- Développer les contrôles externes et internes pour sécuriser la chaîne de paiement
- Mettre en place dans chaque Agence pour la Vie Etudiante, un bureau de conseils au financement des études.

## **Le Logement étudiant**

Le logement social des étudiants, mission importante des œuvres universitaires représente un levier essentiel des politiques sociales et de mobilité pour l'étudiant. Le rapport du Député Anciaux <sup>14</sup>a présenté en janvier 2004 un état des lieux exhaustif en faisant ressortir un certain nombre de problématiques et de besoins tant quantitatifs que qualitatifs pour le logement étudiant. Ce rapport préconisait un certain nombre de mesures pour améliorer les conditions de logement des étudiants. Une seconde mission a été confiée en juillet 2007 par le Premier Ministre au Député Anciaux pour dresser un bilan de ces mesures, identifier les obstacles pour leur mise en place et proposer des solutions concrètes pour améliorer la situation.

**Le présent rapport qui s'inscrit bien entendu dans les orientations du rapport Anciaux 2 s'attachera seulement à préciser les apports du réseau des Agences pour la Vie Etudiante dans la mise en place des politiques sociales et universitaires pour le logement étudiant.**

---

<sup>14</sup> Jean-Paul ANCIAUX, député de Saône-et-Loire, *Le Logement étudiant et les Aides personnalisées*, rapport au Premier ministre, janvier 2004

Le rôle des Agences pour la Vie Etudiante se situe à la croisée des enjeux du logement étudiant pour les étudiants eux-mêmes (aide sociale et accompagnement de la mobilité), pour les établissements d'enseignement supérieur (accueil des étudiants et développement de leur stratégie internationale) et pour les collectivités locales (attractivité et aménagement des territoires).

Les Agences pour la Vie Etudiante doivent apporter des réponses diversifiées et organisées autour d'une offre sociale et qualitative et une d'offre adaptée à l'accueil de publics multiples (étudiants en mobilité internationale, étudiants doctorants et post doctorants, enseignants chercheurs,...). Elles ne sont pas les seuls opérateurs du logement étudiant (155 000 logements gérés pour 2 300 000 étudiants dont 60% sont en situation de décohabitation); acteur parmi d'autres, le réseau doit s'employer à rendre plus lisible l'engagement de l'Etat et apporter son professionnalisme au développement et à la gestion de l'offre publique de logements.

▪ **A l'échelle nationale**, l'Agence Nationale pour la Vie Etudiante devrait jouer le rôle de pilotage opérationnel des politiques nationales pour le logement étudiant regroupées au sein du ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche reposant sur :

- Une expertise juridique et technique pour les opérations immobilières de construction et de réhabilitation de logements notamment pour les opérations innovantes (exemple des partenariats publics privés, des procédés HQE),
- Un fléchage des crédits des Contrats de projets Etat-Régions (CPER) et des crédits d'investissement pour la maintenance et la réhabilitation des résidences universitaires. A cet égard, le rattachement, dans le cadre de la loi de finances 2008, des crédits des CPER au programme 231 « vie étudiante » constitue une avancée intéressante, puisqu'elle « sanctuarise » les crédits destinés au logement étudiant. Cependant, une telle décision n'a pleinement de sens que si le ratio entre les AE et les CP mis en place est satisfaisant et proche de 100% : en effet, les opérations de réhabilitation sont courtes (à l'inverse des opérations d'envergure inscrites habituellement au CPER) et les crédits de paiement doivent être mis en place immédiatement après les autorisations d'engagement,
- Un soutien aux politiques d'investissement pour le logement étudiant dans le cadre d'une politique contractuelle sur projets,
- Une observation en temps réel, au moyen d'une cartographie par agglomération, du parc de logements sociaux (nombre, tarification, taille,...),

▪ **A l'échelle de chaque site universitaire** les Agences la Vie Etudiante doivent se positionner **stratégiquement** comme le principal acteur public territorial du logement étudiant et développer l'offre publique et privée par des stratégies partenariales avec les établissements d'enseignement supérieur, les collectivités locales, les acteurs privés, ... Ce rôle leur est déjà naturellement reconnu dans de nombreuses régions (Rhône-Alpes, PACA, Pays de Loire) ou dans des villes ou groupements de communes (Lyon, Montpellier, Nantes, Nancy, Aix en Provence....) où les questions du logement étudiant ont reçu un traitement spécifique dans le cadre des Plans régionaux et des Programmes Locaux de l'Habitat (Programmation des prêts locatifs sociaux (PLS), développement du logement intergénérationnel...).

Concernant l'accès au logement et la gestion locative, les Agences la Vie Etudiante doivent jouer le rôle de portail unique du logement étudiant pour tous les étudiants et tous les établissements d'enseignement supérieur. **Portail unique proposant par chaque agence un panel de services :**

- **Dans le cadre de sa mission sociale**, attribution de logements sur critères sociaux dans son propre parc (aujourd'hui un excellent rapport qualité/prix qui constitue un bouclier contre la pression du marché locatif) ; mise à disposition d'une offre externe dans le parc public et privé, conseils pratiques et juridiques (baux locatifs, réglementation des aides au logement, aides sociales,...). A cet égard, chaque agence s'attachera à développer des dispositifs de labellisation des logements proposés par les bailleurs publics et privés( 60000 logements proposés en 2007) permettant à

l'étudiant d'éviter certaines déconvenues du marché locatif. Par ailleurs, les résidences universitaires continuent à jouer ce rôle essentiel d'intégration sociale et de mixité culturelle et internationale ; **leur valeur ajoutée, par rapport aux autres formules, réside principalement dans la richesse de la vie collective et associative, génératrice de lien social, et animée par les étudiants eux-mêmes (conseils de résidence, étudiants tuteurs) et soutenue par les personnels spécialisés des agences.**

- **Dans le cadre de sa mission d'accompagnement des politiques de mobilité des établissements d'enseignement supérieur**, des services d'accueil intégrés doivent être impérativement développés : mise à disposition de capacités d'accueil sur la base de conventions de réservation, accueil de courts séjours, procédure de réservation en ligne...
- **Dans le cadre de l'accompagnement de la mobilité des enseignants chercheurs** développée par les Pôles universitaires, les Agences pour la Vie Etudiante peuvent dans le cadre de partenariats (montage d'opérations, convention de gestion,..) gérer pour le compte des établissements universitaires des résidences d'accueil international à l'instar des résidences de Bordeaux, Strasbourg, Clermont-Ferrand, Marseille...

La diversification des services et de l'offre de logements des agences répond à des demandes plurielles : demande sociale des étudiants, demande des étudiants en mobilité, demande des universités en accompagnement de l'attractivité de leur offre de formation à l'international (doctorants et post-doctorants, enseignants chercheurs et chercheurs...). Cette mission élargie du logement nécessite des stratégies concertées d'accueil arrêtées pour chaque site universitaire par les établissements d'enseignement supérieur et les agences. **Elle implique également une réflexion économique sur le financement d'une activité qui pour une partie participe à une mission très sociale et pour l'autre partie aide à l'attractivité des établissements en proposant des prestations dont certaines se rapprochent de celles du marché**. La recherche d'un équilibre entre ces deux missions au regard notamment de leur mode de financement constitue un chantier de réflexion à ouvrir rapidement. Il s'agira de définir particulièrement la catégorie d'activité destinataire des financements publics (par exemple hébergement des étudiants boursiers, surcoûts de la mobilité...) ou encore les politiques tarifaires au regard de la contribution de chaque acteur (Etat, collectivités locales, universités, usagers...). Cette réflexion est d'autant plus indispensable que la gestion locative des CROUS s'accompagne aujourd'hui de nouvelles difficultés structurelles (baisse des taux d'occupation par l'effet de la semestrialisation induite par le LMD, réglementation et baux inadaptés à la mobilité étudiante, hausse substantielle des coûts de l'énergie...) qui appellent d'autres questions : **quel modèle économique est le plus viable ? Quels sont les services proposés dans les résidences universitaires ? Quelles sont les activités gérées directement ou externalisées ?...**

## **LE LOGEMENT ETUDIANT : le réseau des Agences pour la Vie Etudiante, opérateur du logement étudiant**

- Confier à l'Agence Nationale un rôle de pilotage opérationnel du logement.
- Renforcer l'offre publique à partir d'une cartographie des besoins par agglomération.
- Identifier et sécuriser les Prêts Locatifs Sociaux (PLS) pour les Agences pour la Vie Etudiante dans le budget global du logement social (opérations de construction du logement étudiant ; mobiliser les crédits budgétaires nécessaires pour poursuivre la réhabilitation du parc existant sur la base du plan Anciaux.
- Définir pour chaque site universitaire, en lien avec les établissements, des stratégies globales d'accueil adaptées aux besoins des différents publics.
- Mettre en place dans chaque Agence pour la Vie Etudiante un portail logement étudiant, centres de ressources, d'informations et de recherches pour le logement étudiant.
- Mettre en place dans chaque agence des procédures de labellisations des logements proposés par les bailleurs publics et privés par l'intermédiaire des agences.
- Confier, à terme, la gestion des aides au logement (APL, ALS), conformément aux préconisations du rapport Anciaux, aux Agences pour la Vie Etudiante, dans la logique du guichet unique, pour créer un véritable statut de l'étudiant locataire adapté aux exigences de la mobilité.
- Développer en partenariat avec les bailleurs publics, privés et les collectivités locales les formules innovantes (colocation, logement intergénérationnel...).
- Soutenir les actions d'associations étudiantes engagées dans l'accueil des étudiants étrangers au sein des résidences universitaires.
- Conduire une réflexion nationale sur le financement de l'activité hébergement et de ses composantes (logement social, accueil international, logement des enseignants chercheurs, prestations hôtelières..) ainsi que sur les aspects organisationnels et économiques de la gestion locative.

## **La restauration universitaire**

Cette activité de services relève d'une mission traditionnelle des CROUS et correspond à une aide significative de l'Etat permettant à tous les étudiants, quelle que soit leur situation sociale et universitaire, d'accéder à un service de restauration collective dont le coût de production est en partie financé par la collectivité. Ainsi les orientations nationales arrêtées en 2003 pour la restauration universitaire rappelaient « que celle-ci poursuit une mission de service public à caractère social, en offrant des prestations à prix réduits et équilibrées, qui touche l'ensemble de la communauté universitaire et contribue à la qualité de vie sur les sites »<sup>15</sup>. Aujourd'hui la restauration universitaire qui représente un volume d'activité d'environ 55 millions de repas servis par an pour un chiffre d'affaires de 173 millions d'euros<sup>16</sup>, s'inscrit dans un contexte économique fragile : coûts de production impactés par des facteurs conjoncturels (coûts des denrées, fluides..), activité en progression relative ( baisse continue de l'activité depuis 1975 due notamment à une inadaptation de l'offre des CROUS à l'évolution des comportements alimentaires des étudiants ...). Les efforts de modernisation entrepris depuis quelques années ont permis d'endiguer la chute de la fréquentation des restaurants universitaires avec un nombre de repas servis en croissance annuelle de 1% depuis 2002, de s'adapter à une demande de plus en plus diversifiée des étudiants et de maîtriser les grands équilibres économiques de l'activité. Le rôle du réseau des Agences pour la Vie Etudiante sera dans les prochaines années de conforter ces tendances en conciliant approche sociale et équilibres économiques de l'activité.

<sup>15</sup> Source : Document d'orientation pour la restauration universitaire, juillet 2003

<sup>16</sup> Source : Centre National des Œuvres Universitaires et Scolaires

**Cet objectif sera atteint en mettant en place des actions volontaristes qui garantiront de manière pérenne le rôle de mission de service public et de prestataires de services des Agences pour la Vie Etudiante pour cette activité :**

- **Une approche par site** : concernant l'offre de restauration universitaire, elle devra faire l'objet dans le cadre d'une politique de site d'un schéma directeur arrêté par l'Agence pour la Vie Etudiante pour chaque campus, validé par l'ensemble des partenaires universitaires. Ce document d'orientation, proposé par un comité de site et validé par le futur Conseil d'Orientations Stratégiques, définirait les éléments de programmation des équipements de restauration (construction, extension, transformation, suppression, maintenance..) prenant en compte à l'échelle du site, les besoins des étudiants et des membres de la communauté universitaire en fonction de l'évolution des structures d'enseignement et de recherche. Il préciserait également la nature des offres et leur complémentarité : menu traditionnel, restauration diversifiée (cafétéria, vente à emporter, pizzeria, restauration à thème...), restauration des personnels, des enseignants chercheurs,... Dans ce panel de formules, une prestation en référence à la tarification sociale serait systématiquement proposée pour chaque site. Ce même schéma directeur définirait également les conditions de fonctionnement adaptées à la spécificité de chaque site : implantation des points de restauration, calendrier et horaires d'ouverture, publics accueillis...
- **Une approche économique** : les indicateurs nationaux de la restauration universitaires sont passés au vert depuis 2004 : augmentation du chiffre d'affaires, maîtrise des charges permettant d'atteindre un taux de couverture (ressources propres/dépenses) de 63,77% avec un prix de revient moyen par repas de 4,77€<sup>17</sup>. L'activité présente un résultat comptable excédentaire de 4 millions d'euros et une capacité d'autofinancement d'environ 13 millions d'euros (indicateurs fin 2006). Comme déjà indiqué, ces résultats demeurent fragiles compte tenu d'un contexte économique contraint. Ils nécessiteront d'être consolidés par un certain nombre de mesures qui devraient porter sur l'optimisation de l'activité afin de réduire la charge des coûts constants ainsi que sur la maîtrise des charges variables (masse salariale, dépenses d'énergie..). **Chaque Agence pour la Vie Etudiante devra conforter sa mission sociale avec un objectif de reconquête des usagers, aujourd'hui en partie atteint, tout en développant une restauration en direction de nouveaux publics.** La fonction d'opérateur unique des services de la vie étudiante justifie cette offre nouvelle et constitue une réponse adaptée à la demande soutenue des établissements d'enseignement supérieur tous types confondus (universités, écoles relevant d'autres ministères, lycées..). Cet accueil de nouveaux publics non étudiants suppose une politique tarifaire permettant un équilibre financier hors subvention  
L'envolée actuelle des prix de certains produits alimentaires (entre 8,5% et 20%) risque de mettre en péril et de dégrader la qualité des repas servis. Cet environnement inflationniste rend urgent une réflexion nationale sur la restauration universitaire. Il sera difficile pour les agences d'intégrer dans leur gestion ces surcoûts d'autant qu'elles ne maîtrisent pas un certain nombre de paramètres :
  - La fixation nationale du prix du ticket de resto-U.
  - Les mesures salariales nationales de revalorisation et de requalification des personnels, agents contractuels des CROUS.
  - Le coût des fluides pour l'essentiel indexés sur le coût du pétrole.

Dans la perspective de cette réflexion, plusieurs pistes peuvent être proposées :

- Un subventionnement plus important de la restauration universitaire traditionnelle pour compenser les hausses des coûts structurels mais aussi les surcoûts liés à l'ouverture le soir et le week-end.

---

<sup>17</sup> Source : Centre National des Œuvres Universitaires et Scolaires, analyse de gestion 2006

- Une politique tarifaire prenant en compte ce nouveau contexte et s'adossant à des indices reflétant au mieux la réalité des charges et les disparités locales (mise en place d'indices composés construits à partir d'un panel de prestations et de produits les plus utilisés).
  - Une politique d'achats mutualisée avec centralisation éventuelle au niveau national à l'image des expériences en cours : Armées, Centres Hospitaliers Universitaires, Assistance Publique des Hôpitaux de Paris, CROUS de la façade méditerranéenne.
- **Une approche qualitative** : si la restauration universitaire n'a pas toujours rimé avec qualité, la situation a profondément évolué depuis le début des années 2000. Cependant une image négative voire misérabiliste perdure. Elle ne reflète ni la réalité ni la diversité de la restauration universitaire de cette fin de décennie. La mise en place d'une Charte Qualité déclinée dans toutes ses dimensions (accueil et environnement, équilibre nutritionnel, sécurité alimentaire,...) a contribué à la reconquête de la clientèle, déjà signalée, alors que dans le même temps, les effectifs étudiants diminuent. Cette préoccupation stratégique du développement de l'activité doit s'appuyer sur une forte dimension qualitative et sur une responsabilisation des Agences pour la Vie Etudiante et de leurs personnels dans ces domaines. **Les Agences pour la Vie Etudiante devront investir davantage cette dimension qualitative de la mission de la restauration universitaire pour conforter leur rôle d'acteurs responsables.** Les pistes suivantes doivent notamment être explorées :
- Intégrer, comme pour le logement étudiant, **les démarches HQE et développement durable** dans les programmes de modernisation des structures ou dans les process de fonctionnement.
  - Engager une stratégie qualité visant l'obtention à moyen terme de la certification ISO.
  - Intégrer les notions de commerce équitable, de produits issus de l'agriculture biologique dans une politique d'achats alimentaires optimisée (groupements d'achats à l'échelle interrégionale voire nationale).
  - Développer dans les restaurants universitaires, en lien avec les services de santé universitaire et les mutuelles étudiantes, des actions d'information et de promotion de l'équilibre alimentaire<sup>18</sup>.
  - Ouvrir largement les restaurants universitaires et en faire des lieux de vie et des espaces culturels et de rencontre sur chaque campus.
  - Mettre en place dans chaque Agence pour la Vie Etudiante des enquêtes qualité (réalisées par les OVE régionaux) auprès des étudiants à l'image de l'enquête nationale réalisée deux fois par an et des chartes de qualités assortie d'engagements évalués chaque année.
- **Une approche professionnelle** : la pérennité de la mission de service public de la restauration universitaire exige une modernisation des équipements et une professionnalisation des personnels. La modernisation des équipements implique la poursuite du programme de réhabilitation des restaurants universitaires. Comme pour le logement étudiant, il conviendra de dresser une cartographie des besoins chiffrés pour les opérations de construction et de modernisation des structures de restauration. **Cet état des lieux dressé par l'Agence Nationale pour la Vie Etudiante permettra d'identifier les situations d'urgence et les besoins de financement non pris en charge par le Contrat de Projets Etat Région 2007-2013 (CPER).**

La politique de modernisation engagée ces dernières années et dont les résultats ont été soulignés doit s'inscrire sur le court terme dans une logique d'optimisation de ces acquis. Plusieurs axes peuvent être préconisés :

---

<sup>18</sup> Exemples :

- Partenariat CNOUS/USEM, pour une semaine nationale de l'équilibre alimentaire
- Le projet « Tous en Forme », développé par le PRES de LYON, la LMDE, la MGEN le CROUS en lien avec le Programme national Nutrition Santé(PNNS) sensibilise tous les personnels et les étudiants à l'importance d'une alimentation équilibrée et d'un exercice physique comme facteur de bien être à la fois physique et intellectuel

- Une professionnalisation renforcée des personnels dans une activité à forte valeur ajoutée et dont les besoins en compétences et métiers nouveaux nécessitent une qualité des recrutements tant internes qu'externes et des actions de formation continue.
- Une réflexion sur l'organisation générale de l'activité en interne à chaque Agence pour la Vie Etudiante (répartition des rôles entre services centraux et unités de restauration, périmètre d'activité et de responsabilisation des structures, management par objectifs) et sur la valorisation des actions du réseau par l'agence nationale,
- Une analyse comparative sur les modes d'organisation et de financement de l'activité chez nos voisins européens et principalement allemands (groupes de travail sur les financements, sur les techniques de production, sur les moyens de paiement, sur la mutualisation de certaines fonctions),
- Une informatisation des outils de gestion pour améliorer le contrôle de gestion et le suivi national et local des résultats économiques et comptables de l'activité,
- Une généralisation de la monétique comme moyen de paiement dans tous les points de restauration. Le développement de cette nouvelle technologie s'inscrit, si possible, dans le cadre d'un partenariat entre les établissements d'enseignement supérieur et les Agences pour la Vie Etudiante. Il permet d'apporter un caractère d'universalité mais surtout d'accompagner la mobilité étudiante par l'acceptation de la carte d'étudiant multiservices pour le paiement des prestations (carte d'étudiant, accès aux services de bibliothèque, accès identifié à certains lieux...).

#### **La restauration universitaire : une mission sociale tournée vers la modernité**

- Engager une réflexion nationale sur le financement de la restauration universitaire
- Prendre sur le long terme les mesures économiques et techniques pour concilier la mission sociale et les équilibres économiques de l'activité (étude économique par site universitaire, actions sur les politiques tarifaires et les coûts de fonctionnement,...),
- Mettre en place pour chaque site universitaire un schéma directeur de la restauration universitaire,
- Mettre en place dans chaque Agence pour la Vie Etudiante une démarche qualité :
  - intégration des notions de commerce équitable, de produits issus de l'agriculture biologique dans la politique d'achats alimentaires,
  - intégration des démarches HQE et développement durable dans les programmes de modernisation des structures,
  - Engager une stratégie qualité visant l'obtention à moyen terme de la certification ISO,
  - développer dans les restaurants universitaires, en lien avec les services de santé universitaire et les mutuelles étudiantes, des actions d'information et de promotion de l'équilibre alimentaire.
- Valoriser l'image de la restauration universitaire : les restaurants universitaires, lieux d'animation culturelle et de promotion de la santé,
- Développer la professionnalisation de l'activité par des leviers d'une politique dynamique des ressources humaines : emplois qualifiés, formation des personnels, organisation du travail, mutualisation de fonctions supports...
- Poursuivre la modernisation des équipements et des outils de gestion (réhabilitation, monétique...).

#### **L'action sanitaire et sociale**

Située au cœur des missions des œuvres universitaires, l'action sociale en faveur des étudiants en difficulté s'est adaptée à une demande sociale de plus en plus diversifiée dans sa nature et dans les publics concernés (étudiants en situation de précarité, en rupture familiale, étudiants étrangers individuels,

étudiants en reprise d'étude, lycéens ...) traduisant la réalité sociale du monde étudiant en 2008 et l'enjeu des politiques sociales pour la réussite universitaire des étudiants et leur bien-être.

**La mission des Agences pour la Vie Etudiante dans le domaine de l'action sociale s'exercera également dans une perspective d'approche globale des conditions de vie étudiante et de guichet social unique de proximité.** Les études de l'OVE ont ainsi mis en avant d'autres indicateurs de différenciation sociale étudiante comme la mobilité internationale, l'accès à Internet ou les pratiques culturelles et sportives. Ce constat renvoie au périmètre de l'action sociale et des services à l'étudiant proposés par les agences. **Celles-ci doivent être en capacité d'apporter des réponses plurielles à des demandes sociales diversifiées. L'étudiant identifiera l'AVE comme l'espace social multiservices concourant dans toutes ses dimensions à sa mission publique d'aide à l'étudiant.** De même les dispositifs d'action sociale sont indissociables des politiques de réussite universitaire ; ils permettront aux étudiants concernés de sécuriser leur parcours social et universitaire ou de reconstruire un projet d'études.

L'action sociale des CROUS repose aujourd'hui sur le réseau de leurs assistants sociaux et la mobilisation de leurs fonds sociaux intégrés dans le nouveau Fonds National d'Aide d'Urgence (budget 2008 d'environ 7 millions d'euros). Les 175 assistants sociaux repartis sur l'ensemble du territoire (un assistant social pour 12500 étudiants) proposent aux étudiants un service social de proximité (sur les campus ou dans les résidences universitaires) pour les écouter, faciliter leurs démarches, les informer sur les possibilités d'aides et rechercher avec eux les réponses les mieux adaptées à leur situation.

Les missions des Agences pour la Vie Etudiante devront prendre en compte des besoins sociaux de plus en plus importants notamment avec l'accompagnement des Plans de réussite universitaire ou d'ouverture sociale des filières sélectives en lycée (Plan licence, Plan égalité des chances).

**L'ampleur des besoins et l'efficacité sociale de ces dispositifs exigent un service social renforcé s'adressant à tous les étudiants et dont la gestion ne dépend que d'un seul établissement. Cet objectif ne sera atteint que par le règlement de la question du statut des assistants sociaux répartis aujourd'hui, le plus souvent entre les Universités (une cinquantaine) et les CROUS (175). Le rapport du député Wauquiez sur la santé des étudiants<sup>19</sup> a mis en avant l'incohérence de cette situation, produit de l'histoire et source de dysfonctionnements (déperditions des moyens, absence de coordination...). Il est donc à nouveau préconisé de confier aux agences la responsabilité d'un service social unique et de leur transférer l'ensemble des assistants sociaux.**

Au delà de cette nécessaire clarification, les agences doivent inscrire leur mission sociale dans des politiques partenariales de prévention et de promotion de la santé étudiante. En effet, questions sociales et sanitaires sont étroitement liées ; le rapport Wauquiez a dressé un état des lieux exhaustif de la question constatant « des signes de dégradation inquiétants » de la santé des étudiants dont un des facteurs déterminants concerne la précarité des conditions de vie des étudiants. Il est démontré les liens étroits entre les questions sociales et sanitaires (enquêtes de l'OVE, de l'USEM, de la LMDE<sup>20</sup>); de même le financement et l'organisation des services de médecine préventive universitaire présentent des réalités très contrastées selon les sites universitaires et ne figurent pas, le plus souvent parmi les priorités des

---

<sup>19</sup> Laurent WAUQUIEZ, député de la Haute-Loire. Rapport d'information en conclusion des travaux d'une mission d'information sur la santé et la protection sociale des étudiants à la commission des affaires culturelles familiales et sociales. Décembre 2006.

<sup>20</sup> - « *La santé des étudiants en 2005* ». USEM et Fédération nationale des observatoires régionaux de la santé (FNORS), 4<sup>ème</sup> enquête.

- *La santé des étudiants 2005-2006*. Enquête nationale et synthèse régionales. LMDE et l'observatoire expertise et prévention pour la santé des étudiants.

- OVE Infos N°6 - Mai 2003 *Alimentation et santé* par Claude GRIGNON, Président du Comité scientifique de l'OVE national

établissements. L'ensemble de ces facteurs invite à s'interroger sur les modalités d'organisation les mieux à même d'améliorer et de développer la promotion de la santé des étudiants.

L'évolution souhaitable repose sur le **concept de maison de santé et dont la gestion matérielle et financière pourrait être confiée aux Agences pour la Vie Etudiante.**

**Le pilotage, la définition des politiques locales de santé universitaire continueraient à relever de la responsabilité des établissements d'enseignement supérieur. Il est proposé de mener une expérimentation dans ce sens lors de la mise en place de ces nouvelles structures dont les principes et les modalités de fonctionnement pourraient être débattus au sein du nouveau Conseil d'Orientations Stratégiques mis en place dans chaque agence. Là aussi les principes de spécialisation et de simplification guident ces orientations.**

Par ailleurs, dans cette logique de guichet unique de proximité, il est préconisé de développer, au sein des agences, des dispositifs de services mutualisés (espaces de services) en partenariat avec les acteurs universitaires, publics, privés, associatifs : recherche de logements, relais local des partenaires publics (CAF, LOCAPASS..), privés (bailleurs privés, entreprises..), services semi-marchands (reprographie, Internet très haut débit, librairie, banque...). Ainsi les agences veilleront à développer toutes les mesures tendant à faciliter l'accès des étudiants au travail temporaire notamment en partenariat avec l'ANPE et les CRIJ (aujourd'hui le réseau des œuvres universitaires propose environ 60000 offres d'emplois temporaires aux étudiants).

De même il est souhaitable de développer l'implication d'étudiants dans les organisations de travail des agences. Pour faire face à des besoins ponctuels, limités ou saisonniers, il est légitime de recourir à des étudiants dans le cadre d'emplois temporaires. Les emplois concernés sont profitables à l'étudiant dans un large spectre d'activités : fonctions d'animation, de monitorat, de tutorat, participation à des activités d'accueil, ou à d'autres activités au sein des restaurants et des résidences universitaires. Cette participation des étudiants contribue à l'ouverture des services sur leurs usagers et des étudiants sur les personnels et le monde du travail. Ces étudiants encadrés et formés sont recrutés principalement sur des critères sociaux. Certaines activités (animation, encadrement d'ateliers informatiques...) pourraient faire l'objet d'une reconnaissance de l'engagement de ces étudiants vis-à-vis de leurs pairs dans leur cursus universitaire (crédits ECTS). **Ainsi il est préconisé** d'élaborer au sein du réseau une charte de l'emploi étudiant précisant le statut des étudiants recrutés par les AVE.

**L'action sanitaire et sociale : Les Agences pour la Vie Etudiante, opérateurs uniques de l'action sociale**

- Confier aux Agences pour la Vie Etudiante la responsabilité d'un service social unique et leur transférer au 1<sup>er</sup> septembre 2008 l'ensemble des postes d'assistants sociaux.
- Formaliser les relations des services santé et des services sociaux compte tenu des organisations et du travail en réseau existants, dans un cadre contractuel.
- Mettre en place dans les structures gérées par les agences un schéma directeur pour l'accueil et l'accessibilité des étudiants en situation de handicap et coordonner au sein de chaque Agence pour la Vie Etudiante les actions en direction de ces étudiants.
- Développer les actions de prévention et d'information pour la santé dans les restaurants et les résidences universitaires.
- Confier à titre expérimental, aux Agences pour la Vie Etudiante, la gestion des maisons de santé.
- Développer au sein de chaque agence et sur chaque campus des espaces de services (services sociaux et services semi-marchands) en partenariat avec les acteurs universitaires, publics, privés, associatifs...
- Elaborer au sein du réseau une charte de l'emploi étudiant précisant le statut des étudiants recrutés par les Agences pour la Vie Etudiante.

## L'Accueil international et la mobilité étudiante

L'accueil des étudiants en mobilité est devenu ces dernières années un des enjeux majeurs de l'attractivité de l'enseignement supérieur français dans un environnement international de plus en plus concurrentiel. Il est démontré que les conditions d'accueil jouent un rôle déterminant dans les choix géographiques de mobilité des étudiants. Avec 265 000 étudiants accueillis pour l'année 2006-2007, la France se situe au 3ème rang après les Etats-Unis (540 000) et la Grande Bretagne (280 000) ; sur un plan strictement quantitatif la France peut être considérée comme attractive.

### Le réseau des agences opérateur de la mobilité des étudiants

**Ces défis de l'attractivité exigent une structuration forte et pérenne de l'organisation de la mobilité et une répartition claire des rôles de chacun des acteurs. La création de l'Agence CampusFrance sous forme de Groupement d'Intérêt Public (GIP) en avril 2007 répond à cet objectif de lisibilité, de par ses missions de promotion de l'offre des formations supérieures à l'étranger (espaces CampusFrance à l'étranger), de gestion des programmes de mobilité et d'accompagnement effectif des étudiants dans leur démarche de mobilité.** Cette construction demeure cependant en devenir, avec des incertitudes concernant notamment le statut définitif de l'agence, l'évolution de ses missions et le rôle dans le dispositif des principaux opérateurs territoriaux, à savoir le réseau des œuvres universitaires et l'association EGIDE<sup>21</sup>.

**Au-delà des questions structurelles et juridiques, il convient de rechercher le mode d'organisation qui assurera une réelle valeur ajoutée à l'étudiant en mobilité. C'est dans ce contexte et dans cet esprit de clarification du rôle des acteurs agissant en complémentarité que doit être appréhendée la question des missions d'accueil international des futures Agences pour la Vie Etudiante.**

**Il est ainsi préconisé** que l'ANVE et les AVE mettent leur savoir faire dans les métiers de la vie étudiante au service d'une part des politiques nationales de mobilité, notamment en appui à l'Agence CampusFrance, et d'autre part, des stratégies des établissements d'enseignement supérieur. Cette mission d'opérateurs spécialisés pour la mobilité s'inscrit dans la même logique de guichet unique des services de la vie étudiante pour l'ensemble des étudiants étrangers quelle que soit leur situation.

Cette solution permettra de clarifier la question de la gestion des Boursiers du Gouvernement Français (BGF) et des Gouvernements Etrangers (BGE) répartie aujourd'hui entre le réseau des œuvres universitaires et EGIDE. Cette multiplicité d'opérateurs pour un même public rend souvent illisible l'action de l'Etat (en l'occurrence celle du Ministère des Affaires Etrangères responsable de ce programme de bourses publiques). Le réseau des Agences pour la Vie Etudiante constitue à cet égard un outil de gestion publique permettant une lisibilité des interventions de l'Etat, une sécurisation de la gestion des fonds publics par des comptables publics et une rationalisation de la gestion des bourses (quels que soient les programmes, les financeurs et les publics étudiants concernés)<sup>22</sup>.

Pour ces raisons il paraît opportun et urgent de positionner clairement le réseau des Agences pour la Vie Etudiante dans une mission d'opérateur de la mobilité étudiante :

- **A l'échelle nationale**, en recentrant les activités internationales de l'Agence Nationale sur la gestion, au nom de Campus France, de tous les programmes d'accueil des étudiants boursiers du gouvernement français et des gouvernements étrangers ; les catégories de publics autres que les étudiants (stagiaires, personnalités invitées..) étant gérées par EGIDE dans un cadre juridique à définir. Cette logique d'intégration verticale par type de public permettra d'assurer la cohérence et la continuité de l'action tout

<sup>21</sup> Centre français pour l'accueil et les échanges internationaux

<sup>22</sup> Un audit sur le coût de la gestion des bourses a été réalisé par les inspections générales (IGAE et IGAENR) du MAE et du MENESR

au long de la chaîne de l'accueil (collaboration étroite entre gestionnaires des aides, organisateurs de l'accueil matériel sur sites et les établissements d'enseignement supérieur qui assurent l'accueil scientifique et pédagogique). Cette gestion intégrée des BGE permettra également à l'Agence Nationale d'orienter les ressources tirées des commissions de gestion (environ 6 millions d'euros) vers les dispositifs d'accueil mis en place par les espaces CampusFrance en région pour les étudiants étrangers inscrits à titre individuel (représentant environ 80% des étudiants étrangers), lesquels concentrent les situations sociales les plus difficiles. Cette gestion globale des étudiants étrangers permettra à Campus France d'affirmer son identité d'agence de la mobilité de tous les étudiants à travers son opérateur spécialisé, le réseau des agences pour la vie étudiante.

▪ **A l'échelle régionale** les Agences pour la Vie Etudiante doivent inscrire leur action dans la politique d'attractivité des établissements d'enseignement supérieur en concourant à l'amélioration de l'accueil des étudiants étrangers. Ces stratégies d'accueil international doivent être négociées et arrêtées dans le cadre de politiques de site associant les établissements d'enseignement, les Agences Régionales et les collectivités locales. Ces stratégies pourraient être définies par les Conseils d'Orientations Stratégiques créés au sein des agences et présidés par un président d'université ou de PRES (voir infra) et formalisées dans des contrats d'objectifs. Des actions concrètes d'information pratiques, de prise en charge et d'accueil matériels (paiement des bourses, accueil social, réservation de logements..) seront ainsi organisées sous la responsabilité partagée des établissements et des Agences pour la Vie Etudiante dans le respect du rôle de maître d'ouvrage des établissements d'enseignement supérieur.

La définition des politiques locales d'accueil et de mobilité et leur mise en place opérationnelle reposent sur ces deux principaux acteurs institutionnels.

Dès lors, la mise en place **d'espaces CampusFrance (ECF)** en région prévue par la convention constitutive du GIP CampusFrance doit prendre en compte cette réalité. C'est ce principe de réalité qui est retenu par la CPU et le CNOUS pour définir l'articulation entre les structures existantes sur le terrain et les espaces CampusFrance en région. La valeur ajoutée de ces derniers consistera notamment à labelliser des dispositifs regroupant les principaux partenaires de l'accueil sur un site universitaire. Cette certification sera établie en référence à la Charte de Qualité pour l'accueil des étudiants étrangers élaborée en 2007.

**La mise en place des ECF ne doit pas susciter que des questions organisationnelles (financement, lieu d'implantation...) même si elles sont importantes, elle doit surtout être l'occasion de définir ou redéfinir les stratégies d'accueil pour l'ensemble des étudiants à l'échelle d'un site et de développer des actions pérennes sur la base d'une relation maître d'ouvrage (établissements)/maître d'œuvre (agences).** Elle doit s'appuyer également sur les nombreuses expériences d'espaces de rentrée organisés ces dernières années au moment de la rentrée dans les principales villes universitaires par exemple l'Espace AGORA à Strasbourg, l'Espace multiservices à Lyon, [bar@infos](#) à Bordeaux... ; autant de dispositifs qui sont le fruit d'un partenariat institutionnel étroit entre groupement d'établissements (pôle, PRES..), CROUS et villes.

**Les agences opérateurs des politiques de mobilité des établissements d'enseignement supérieur.**

Le réseau des œuvres universitaires a joué pendant la dernière décennie un rôle essentiel dans l'accueil et l'intégration des étudiants étrangers « hors programme » pour lesquels aucun dispositif conventionnel permettant un accompagnement social n'existe (aides financières, logements, cautions,...). Face à cette forte demande sociale non maîtrisée et génératrice parfois de vives tensions, les CROUS ont développé des actions et des moyens importants : aides sociales d'urgence (40% des fonds sociaux ont été destinés ces dernières années aux étudiants étrangers dont 85% d'"individuels"), logements en résidences universitaires (possibilités très réduites compte tenu des faibles capacités d'accueil) ou en foyer d'accueil,... **Ces expériences d'accueil démontrent la nécessité de définir dans un cadre institutionnel ad hoc des stratégies locales d'accueil intégrant tous les étudiants étrangers en**

soutien aux politiques de mobilité décidées par les établissements. Le Conseil d'Orientations Stratégiques jouerait ce rôle en s'appuyant, pour leur mise en œuvre, sur l'Agence pour la Vie Etudiante, opérateur pour le compte des établissements.

Ainsi positionnées, les Agences pour la Vie Etudiante proposeront en qualité d'opérateurs, des services concourant à un accueil de qualité, labellisé CampusFrance, de tous les étudiants internationaux et à l'accompagnement des politiques de mobilité des établissements d'enseignement supérieur.

Cette fonction d'opérateur se traduirait par :

- la gestion des espaces CampusFrance en région, créés par les PRES ou les Pôles universitaires, regroupant de façon pérenne et mutualisée les acteurs et services pour assurer un accueil de qualité pour tous les étudiants étrangers : informations sociales, aide à la recherche de logements, obtention d'un titre de séjour, démarches administratives, informations sur les activités culturelles, sportives, associatives...
- la gestion de toutes les bourses de mobilité et leur mise en paiement, en lien direct avec les services de relations internationales des établissements et les structures nationales (Agence Nationale pour la Vie Etudiante, espaces CampusFrance à l'étranger,...).
- la prise en charge de l'accueil des étudiants et enseignants chercheurs accueillis par les établissements dans le cadre de leur programme de mobilité. Des conventions assorties de cahier des charges sécuriseraient les relations maître d'ouvrage et maître d'œuvre en proposant des formules « package » de services intégrés : accueil, réservations de logements en ligne, gestion des dossiers administratifs,...

**L'accueil international et la mobilité étudiante : le réseau des agences pour la Vie Etudiante, opérateurs des politiques de mobilité étudiante.**

- Recentrer l'activité internationale de l'Agence Nationale pour la Vie Etudiante sur un rôle d'opérateur de CampusFrance pour tous les programmes de mobilité des étudiants en cohérence avec les orientations arrêtées par les Conférences des établissements d'enseignement supérieur (CPU, CGE...).
- Confier au réseau des Agences pour la Vie Etudiante le rôle d'opérateur, pour le compte de l'Agence Campus France et des établissements d'enseignement supérieur, de l'accueil et de la mobilité de tous les étudiants internationaux,
- Impulser et définir au sein du Conseil d'Orientations Stratégiques les grandes orientations pour l'accueil des étudiants internationaux dans le cadre des politiques de mobilité arrêtées par les établissements d'enseignement supérieur (services adaptés aux publics accueillis, répartition du parc de logements...),
- Mettre en place, sous la conduite de l'Agence Nationale pour la Vie Etudiante et de la CPU, des espaces CampusFrance en région gérés par les Agences pour la Vie Etudiante (mutualisation des moyens pour tous les étudiants d'une agglomération) et regroupant les services d'accueil pour les étudiants étrangers,
- Confier aux Agences pour la Vie Etudiante, dans le cadre de leur rôle d'opérateur unique pour les étudiants, la gestion de toutes les bourses de mobilité dont les critères et les décisions d'attribution relèvent des politiques des établissements universitaires

## La culture et l'engagement étudiant

L'accomplissement des étudiants fonde le deuxième principe d'action de la politique de la vie étudiante mise en place depuis l'été 2007. Cet objectif qualitatif intègre plusieurs dimensions dans lesquelles le réseau des Agences pour la Vie Etudiante peut et doit apporter une réelle valeur ajoutée.

### L'engagement associatif et les initiatives étudiantes

Selon l'OVE, quatre étudiants sur dix déclarent une activité associative (sportive, culturelle, solidaire..). De même, de nombreuses associations étudiantes contribuent à donner à la vie universitaire un réel contenu. Les œuvres universitaires ont développé ces dernières années un certain nombre d'actions de soutien à la vie associative notamment par le Fonds Actions permettant une aide financière aux initiatives étudiantes. Sont particulièrement concernées les associations présentes dans les résidences universitaires qui jouent un rôle essentiel d'animation et d'intégration des étudiants étrangers dans l'université et la cité. Cette dimension rejoint la mission sociale et d'accueil du réseau des Agences pour la Vie Etudiante; **il est ainsi préconisé** de développer ces actions de soutien aux projets associatifs étudiants en créant dans chaque agence un bureau d'aides à la création d'association et aux montages de projets (conseils juridiques, techniques ,financiers...), Cette structure, mise en place en lien étroit avec les collectivités locales et le réseau associatif local , serait gérée et animée par des associations référentes. De même, les Agences pourront faciliter l'émergence de ces initiatives par une aide logistique souvent indispensable comme le prêt de locaux ou d'outils de communication ; l'étudiant demeurant l'acteur central du projet.

Le réseau des agences jouera également un rôle pour favoriser l'engagement étudiant dans différents domaines (humanitaire, environnement) mais aussi pour participer, en lien avec le réseau associatif, à des actions visant à soutenir l'engagement pour la citoyenneté (par exemple, le soutien scolaire).

### L'action culturelle

La période des études supérieures doit pouvoir être pour tous les étudiants français comme étrangers, une période d'ouverture, d'apprentissage et de découverte de nouveaux horizons. La richesse culturelle de l'environnement universitaire et urbain participera, à qualité d'enseignement jugée équivalente, à l'attractivité des villes et des sites universitaires.

L'intervention des CROUS dans le champ culturel est disparate, plus ou moins active et étendue selon les sites. Elle complète la politique culturelle des universités vise principalement à favoriser l'émergence de projets culturels étudiants et, au-delà, à favoriser leur engagement dans la cité : le dispositif culture-action s'inscrit parfaitement dans cette logique. De même, les concours thématiques (nouvelle, photo, etc.) qui permettent aux jeunes talents de se faire connaître procèdent d'une logique qui cherche à favoriser la créativité étudiante. L'animation culturelle et les activités associatives en résidence universitaire jouent également un rôle important pour l'intégration des étudiants primo entrants et des étudiants étrangers.

L'efficacité d'une politique culturelle repose sur une volonté partagée des acteurs. Le Conseil d'Orientations Stratégiques (COS) doit pouvoir constituer un lieu de débat et de réflexion privilégié sur la politique culturelle à mener et sur la répartition des rôles entre les acteurs. Sur le terrain, la dynamique sera relayée par le travail commun des élus étudiants et notamment des Vice Présidents Etudiants des CEVU et des agences ainsi que des responsables des bureaux vie étudiante des établissements (écoles, instituts..). Les élus étudiants ont toute légitimité à prendre d'importantes responsabilités dans ce domaine ; ainsi **il est préconisé** de créer un fonds mutualisé de soutien aux projets étudiants (alimenté par les fonds « Culture actions » des agences et une partie du FSDIE des universités) et d'en confier la gestion aux vice-présidents étudiants des agences et des universités dans le cadre de la commission culturelle installée au sein des agences et présidée par leur VPE.

Les exemples de partenariats réussis dans le domaine culturel doivent être mutualisés. Ainsi des partenariats impliquant les agences, les établissements d'enseignement supérieur, les collectivités

territoriales pourraient décider la mise en place de dispositifs à l'image de la carte culture existant en Alsace ou du Pass'Culture de Montpellier. Ces dispositifs, dont la mise en œuvre peut être accélérée avec le développement des cartes multi services, permettant aux étudiants un accès privilégié au spectacle vivant, sont des instruments essentiels de démocratisation d'accès à la culture, notamment dans ses formes réputées les plus élitistes.

### **L'action culturelle, l'engagement et les initiatives étudiantes**

- Créer dans chaque Agence pour la Vie Etudiante, un centre de ressources pour conseiller et soutenir les étudiants dans leurs projets culturels ou associatifs (aide juridique, technique au montage de projets, recherche de financements...),
- Définir dans le cadre du COS, les partenariats permettant d'engager des politiques culturelles interuniversitaires à l'échelle d'un site ou d'un campus universitaire,
- Encourager l'engagement étudiant citoyen, associatif ou solidaire,
- Créer un fonds mutualisé de soutien aux projets étudiants et en confier la gestion aux Vice-Présidents Etudiants des agences et des CEVU dans le cadre de la commission culturelle installée au sein de l'agence et présidée par son VPE
- Développer l'accès des étudiants aux équipements culturels : pass culture, tarifs préférentiels, délocalisation de spectacles dans les sites universitaires...

### **Une mission d'observation régionale de la vie étudiante**

Une observation, à l'échelle locale ou régionale, des conditions de vie et de travail des étudiants permet à l'évidence de mieux cerner les problématiques locales de la vie étudiante et d'éclairer les acteurs publics sur les politiques à mettre en place ou à infléchir. Des universités ont ainsi mis en place des observatoires locaux mais il s'agit le plus souvent d'assurer un suivi de l'insertion professionnelle de certains diplômés (par exemple ceux des formations professionnalisantes aux niveaux L3 et M2) ; la vie étudiante n'étant évoquée que de façon dispersée. Par ailleurs, ces structures disposent de moyens et de compétences très hétérogènes.

Dans le domaine de la vie étudiante, l'Observatoire de la Vie Etudiante (OVE) produit un certain nombre de travaux basés notamment sur des enquêtes nationales triennales. Cependant, pour efficace, précis et économe qu'il soit, le dispositif d'enquête produit par l'OVE présente d'évidentes limites lorsqu'il s'agit d'examiner des situations locales spécifiques.

Les Agences pour la Vie Etudiante par leur connaissance des étudiants, de leur comportement, de leur situation sociale et matérielle, apporteront des informations sociales, sociologiques, économiques permettant de mettre en perspective les actions individuelles ou collectives de soutien à la vie étudiante.

Avec la meilleure souplesse, car il ne s'agit pas de recréer de nouvelles structures régionales compliquant encore le paysage, cette nouvelle mission pourrait être confiée aux Agences pour la Vie Etudiante en lien avec l'OVE national afin d'affiner les observations disponibles pour un territoire donné (à l'image de l'étude réalisée pour la ville de Paris en octobre 2007<sup>23</sup>) ou entreprendre des études spécifiques. Le réseau des Agences pour la Vie Etudiante disposera, pour le compte des acteurs de la vie étudiante, d'outils d'observations et d'analyses pertinents des questions vie étudiante. Cette mission s'exercera en lien étroit avec les établissements d'enseignement supérieur ou leur groupement sur la base de programmes d'études et de conventions. **Elle participera à l'évaluation des dispositifs d'aides sociales mis en place dans les établissements (par exemple, mesure de la réussite universitaire des étudiants boursiers par cycle, par filière corrélées avec leur conditions de vie : activité salariée, logement**

<sup>23</sup> OVE, *étude sur les conditions de vie des étudiants parisiens*, octobre 2007

**autonome, ...)** ; elle « alimentera » l'OVE national d'études et de données locales permettant de construire un état des lieux précis de la condition étudiante.

**Une observation régionale de la vie étudiante :**

- Créer au sein de chaque agence une mission d'observation régionale des conditions de vie et de travail des étudiants,
- Développer toutes études locales utiles (sociologique, démographique sociale..) pour mener des analyses comparatives avec le niveau national et mettre en évidence des spécificités régionales.

## UNE GOUVERNANCE RENOVEE

Les modes de gouvernance de l'Agence Nationale pour la Vie Etudiante et des Agences pour la Vie Etudiante devront traduire les évolutions recherchées dans la réforme des œuvres universitaires en facilitant notamment les interactions entre les établissements en charge de l'enseignement supérieur et ceux organisant l'accueil et la mobilité des étudiants. **Dans le cadre d'une architecture institutionnelle maintenue et d'une gouvernance rénovée, les rôles des instances décisionnelles et consultatives seront clarifiés et leur composition prendra en compte les contextes de la décentralisation et d'autonomie des universités sans préjudice toutefois des grands équilibres de représentation des personnels et des étudiants.**

**Cette nouvelle gouvernance poursuit trois objectifs :**

- une ouverture plus large des instances décisionnelles et consultatives des Agences pour la Vie Etudiante aux établissements d'enseignement supérieur,
- le maintien d'une représentation forte des étudiants,
- un pilotage efficace et moderne des établissements,

**L'administration et le fonctionnement du réseau des Agences reposent sur ces principes tant à l'échelle nationale que régionale. De même le choix du maintien du statut d'établissement public à caractère administratif pour le réseau des agences nationale et régionales assure un cadre juridique permettant l'autonomie des établissements (avec tous ses effets : personnalité juridique, autonomie financière, capacité à contracter, capacité à créer des services en lien avec ses missions...).**

### L'AGENCE NATIONALE POUR LA VIE ETUDIANTE

Ouverture, meilleure représentativité, lieux de débats, souplesse d'intervention et efficacité, telles sont quelques unes des attentes exprimées par les acteurs de la vie étudiante quant aux modes de gouvernance et de fonctionnement des structures du réseau des œuvres universitaires. Tout en apportant des réponses à ces attentes, les mesures proposées pour la gouvernance de l'Agence Nationale, doivent conforter son rôle de pilotage stratégique et d'animation d'un réseau d'établissements. Cette nouvelle gouvernance comprendra une instance délibérative (le conseil d'administration), et un exécutif, le directeur de l'Agence Nationale.

### Le conseil d'administration de l'Agence Nationale pour la Vie Etudiante

Cette instance décisionnelle, n'excédant pas trente membres, est le lieu de débats pour les questions nationales relatives à la vie étudiante. Sa composition doit permettre une représentation équilibrée des différents acteurs nationaux de la vie étudiante et une ouverture plus large aux établissements d'enseignement supérieur. A cet effet, **il est préconisé** de confier la présidence du Conseil à un membre de la Commission permanente de la Conférence des Présidents d'Université et d'augmenter la représentation des établissements d'enseignement supérieur. Le niveau actuel de la représentation des étudiants est maintenu et une vice présidence étudiante est créée. Une représentation des directeurs d'Agence pour la Vie Etudiante est également proposée pour permettre la représentation des acteurs de terrain du réseau. Le tableau ci-après présente la composition de ce Conseil en la comparant à l'actuelle composition du Conseil d'administration du CNOUS.

## Comparaison entre la composition du Conseil d'administration du CNOUS et celle du Conseil d'administration de l'Agence Nationale pour la Vie Etudiante

Participants	Situation actuelle 29 membres	Evolution proposée 27 membres
<b>Président du Conseil</b>	1 personnalité qualifiée, nommée par le ministre chargé de l'Enseignement supérieur	1 membre de la Commission permanente de la Conférence des Présidents d'Université
<b>Représentants de l'Etat</b>	8 représentants de l'Etat dont 4 fonctionnaires désignés par le ministre chargé de l'Enseignement supérieur et 4 fonctionnaires désignés respectivement par les ministres chargés du Budget, du Logement, des Affaires sociales et des Affaires étrangères	5 représentants de l'Etat : 2 représentants du Ministère de l'enseignement supérieur (DGES et DAF) 1 représentant du Ministère du budget 1 représentant du Ministère des affaires étrangères 1 représentant du Ministère du logement
<b>Elus étudiants</b>	8 représentants étudiants élus	8 représentants étudiants élus dont le vice-président
<b>Vice-présidence</b>	aucune	Vice-président étudiant élu par le Conseil parmi les élus étudiants
<b>Représentants des directeurs des agences régionales</b>	aucun	2 directeurs des agences régionales proposés par la conférence des directeurs d'agences régionales
<b>Les représentants des personnels</b>	3 représentants des personnels du CNOUS et des CROUS désignés par les syndicats les plus représentatifs	inchangé
<b>Présidents ou directeurs d'établissements de l'enseignement supérieur</b>	3 présidents d'universités ou directeurs d'établissements supérieurs dont un établissement privé	2 Vice-présidents de la CPU dont celui en charge des questions de la vie étudiante 1 membre de la conférence des grandes écoles 1 membre représentant l'enseignement supérieur privé
<b>Personnalités désignées en considération des activités qu'elles exercent dans le domaine de l'éducation et de la culture comme de l'intérêt qu'elles portent aux activités et à la vie des étudiants</b>	2 personnalités qualifiées choisies sur proposition des élus étudiants	inchangé
<b>Représentants de l'Association des maires de France et de l'Association des régions de France</b>	2 représentants	inchangé

Les champs de compétence : le conseil d'administration de l'Agence Nationale pour la Vie Etudiante délibère sur toutes les questions relatives à l'administration et au fonctionnement de l'Agence Nationale pour la Vie Etudiante; il vote le budget, les décisions modificatives, le compte financier. Il arrête les orientations nationales pour les activités du réseau (hébergement, restauration) et répartit au travers de son budget propre les moyens de l'Etat entre les Agences pour la Vie Etudiante.

Il est également nécessaire d'instaurer un lieu de concertation et de réflexion sur les sujets de la vie étudiante. **Il est ainsi préconisé** de renforcer ce rôle en organisant un débat d'orientation, deux fois par an, au début et à la fin de l'année universitaire, au sein du conseil d'administration de l'agence Nationale siégeant en Conseil Nationale de la Vie Etudiante.

Le conseil composé des membres du conseil d'administration, élargi à des experts et des personnalités invitées serait appelé à débattre des orientations retenues pour la vie étudiante par la Ministre pour l'année universitaire à venir et du bilan de leur mise en œuvre, en s'appuyant notamment sur le rapport annuel

d'activités présenté dans le cadre de ses travaux. Il pourrait également se saisir de tout sujet d'étude relatif à la condition étudiante et entendre des communications sur les travaux menés par l'O.V.E.

## **Le Directeur de l'Agence Nationale**

Nommé par le Premier ministre, il prépare et exécute les délibérations du conseil d'administration de l'Agence Nationale pour la vie étudiante. Au-delà des attributions traditionnelles dévolues à un directeur d'établissement public, il assume un rôle de pilotage et d'animation d'un réseau d'établissements dont les orientations nationales reposent sur les décisions du conseil d'administration de l'Agence Nationale pour la Vie Etudiante et le contrat d'objectifs du réseau établi entre l'Agence Nationale pour la Vie Etudiante et le Ministère. Ce rôle de coordination et d'animation jouera sa pleine efficacité en associant étroitement les directeurs d'Agences pour la Vie Etudiante à la direction de l'Agence Nationale pour la Vie Etudiante. La conférence des directeurs d'Agences pour la Vie Etudiante (en lieu et place de l'association des directeurs de CROUS) permettra d'organiser facilement ces liens internes au réseau. Le directeur de l'Agence Nationale est le porteur et le pilote du projet de réseau ; il est le dépositaire de cette vision globale du caractère opérationnel d'une politique publique de la vie étudiante.

## **LES AGENCES POUR LA VIE ETUDIANTE**

Constituant chacune d'elle un centre de gravité de l'action territoriale pour la vie étudiante, leur gouvernance doit permettre de créer les conditions d'un partenariat stratégique sur leur territoire tout en maintenant certains équilibres dans la représentation des usagers et des personnels.

L'enjeu porte également sur une meilleure appropriation par les établissements d'enseignement supérieur des conditions de vie et de travail des étudiants même si celles-ci ne dépendent pas seulement directement de leur responsabilité. Il a déjà été souligné le rôle déterminant de la qualité de la vie étudiante intra et extra universitaire dans la réussite des études et dans l'attractivité des établissements. **En ouvrant beaucoup plus largement la gouvernance des Agences pour la Vie Etudiante aux établissements on leur permet de peser d'un poids réel sur les choix stratégiques et les politiques sociales.** La qualité d'opérateur de l'Etat justifie le maintien de règles de contrôle renforcé, contrepartie d'un pilotage moderne des établissements, fondé sur les principes de responsabilité et de participation des étudiants.

**La gouvernance des Agences pour la Vie Etudiante reposera sur une architecture proche du niveau national : une instance décisionnelle (le conseil d'administration), et un exécutif, le directeur de l'Agence pour la Vie Etudiante auxquels vient s'ajouter une nouvelle instance consultative, le Conseil d'Orientations Stratégiques (COS).**

## **Le Conseil d'administration de l'Agence pour la Vie Etudiante**

Instance décisionnelle, le conseil d'administration par sa fonction et sa structure doit jouer un rôle d'animation de la politique de l'établissement. Cela nécessite une représentation équilibrée des acteurs internes et externes de l'établissement et une ouverture élargie vers les acteurs institutionnels de la vie étudiante. Une représentation plus large des collectivités locales a été souhaitée pour prendre en compte leur rôle prégnant dans le logement étudiant et a été actée par le décret du 22 août 2005. De même la nouvelle gouvernance des futures agences doit traduire cette ouverture vers les établissements d'enseignement supérieur afin de faciliter les interactions entre ces derniers et les agences. Cela correspond à une demande forte de la CPU et reconnue comme légitime par l'ensemble des acteurs rencontrés. Dans un contexte où le rôle d'opérateur de l'Etat des Agences pour la Vie Etudiante est réaffirmé, notamment dans la gestion des bourses d'enseignement supérieur, **il est préconisé** de maintenir la présidence du Recteur Chancelier, garant du bon usage des fonds de l'Etat et de la cohérence dans la

mise en œuvre des politiques nationales d'aides aux étudiants. Il traduit également la volonté de l'Etat de réaffirmer une mission de service public national d'aide aux étudiants.

Ainsi les évolutions proposées concernent :

- Une représentation renforcée des universités mais aussi des autres établissements
- La création d'un conseil d'orientations stratégiques.

Le renforcement de la représentation étudiante avec un siège supplémentaire et une vice-présidence du Conseil dont la fonction reste aujourd'hui en devenir et doit s'articuler notamment avec les vice-présidents étudiants des Conseils des Etudes pour la Vie Universitaire (CEVU)<sup>24</sup>. De nombreux éléments de la Charte de l'étudiant vice-président élaborée par le CNOUS pourront être utilement repris dans le texte constitutif des Agences pour la Vie Etudiante et de leur gouvernance.

### **Le Conseil d'administration de l'Agence pour la Vie Etudiante, présidé par le Recteur d'académie, comporte 5 collèges**

Collège étudiant (8 sièges)	Collège des Etablissements d'enseignement (5 sièges)	Collège des collectivités locales (3 ou 4 sièges)	Collège des représentants de l'Etat (4 sièges)	Collège des personnels (3 sièges)
Élection pour deux ans au premier degré. (sont électeurs les étudiants inscrits dans les établissements d'enseignement supérieur agréés au titre de la sécurité sociale étudiante)	•Universités (3 sièges) •Classes post-bac (1 siège) •Autres établissements (1 siège)	•Région •2 ou 3 villes universitaires selon les agences	•Représentants désignés par le Préfet de Région	•Trois représentants des personnels (1 représentant des personnels administratifs et 2 représentants des personnels ouvriers)

Le tableau ci après traduit l'évolution proposée par rapport à la composition actuelle des conseils d'administration des CROUS :

### **Composition du Conseil d'administration de l'Agence pour la Vie Etudiante <sup>25</sup>**

Participants	Situation actuelle (27 membres)	Evolution proposée (28 membres)
<b>Président du Conseil</b>	Recteur	Recteur
<b>Représentants de l'Etat</b>	6 parmi les administrations régionales (Ex : DRAC, DRASS, DRAF, DIREN, DRE, DRIRE, DRCCRF, DRAM...)	4 représentants de l'Etat désignés par le Préfet de Région
<b>Elus étudiants</b>	7 (dont le VPE)	8 dont le VPE
<b>Vice-président</b>	Etudiant élu soit par le collège étudiant soit par le Conseil	Vice président étudiant élu par le conseil d'administration (légitimité renforcée)
<b>Les représentants des personnels</b>	3 (1 personnel administratif et 2 personnels ouvriers)	inchangé
<b>Présidents ou directeurs d'établissements de l'enseignement supérieur désignés par le Recteur</b>	2 Présidents d'Université ou directeurs d'Ecoles et leurs suppléants	4 Présidents ou directeurs d'établissements de l'enseignement supérieur : 2 Présidents d'université,

<sup>24</sup> Loi n° 2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités, art. 9. « Le conseil élit en son sein un vice-président étudiant chargé des questions de vie étudiante en lien avec les centres régionaux des œuvres universitaires et scolaires. »

<sup>25</sup> Texte de références : Décret du 5 mars 1987, Décret du 22 août 2005 modifiant l'article 16 du décret de 1987

		1 représentant des lycées publics accueillant des formations post bac, 1 représentant des Grandes Ecoles
<b>Collectivités territoriales</b>	1 représentant de la région	inchangé
<b>Représentants des communes et des établissements publics de coopération intercommunale (modification du décret du 22 août 2005)</b>	1 à 3 membres désignés par le Recteur avec priorité pour les collectivités compétentes sur le logement étudiant	inchangé
<b>Personnalités qualifiées désignées en raison de leur compétence</b>	4 personnalités qualifiées nommées par le recteur, dont 2 sur proposition des étudiants	Inchangé :

## Le Conseil d'Orientations Stratégiques

Il est proposé de créer un Conseil d'Orientations Stratégiques (COS) au sein de l'Agence pour la Vie Etudiante. Véritable lieu de débats stratégiques, organe de liaison et de réflexion pour chaque groupement d'établissements avec l'Agence pour la Vie Etudiante, cette instance rendra possible une réelle réappropriation des questions de vie étudiante par les universités qui pourront à travers elle peser d'un poids réel sur tous les aspects stratégiques de la politique de l'Agence qui travaillera ainsi en complémentarité avec leur propre développement. Présidé par un Président d'université (à élire en son sein) ou du PRES s'il existe, il comprend, a minima : le directeur de l'Agence, les représentants des établissements d'enseignement supérieur (présidents, directeurs, proviseurs), les élus en charge de l'enseignement supérieur des collectivités locales concernées, deux vice-présidents étudiants). Cette instance se réunit au moins deux fois par an et débat de tous les sujets liés au développement stratégique de l'Agence pour la Vie Etudiante et à l'organisation de la vie étudiante sur les sites universitaires. Ces questions devront faire l'objet d'un rapport par un membre du COS devant le conseil d'administration (schémas directeurs, aménagement des campus, politique d'accueil international, services mutualisés, gestion expérimentale des maisons de santé, programmation des investissements,...).

## Le directeur de l'Agence pour la Vie Etudiante

Responsable de la mise en œuvre de la politique de l'établissement, il exerce des responsabilités comparables à celles d'un chef d'entreprise publique avec un statut de directeur d'établissement public dont il assure toutes les prérogatives. L'évolution des missions de l'Agence pour la Vie Etudiante (opérateur de l'Etat et opérateur local) doit se traduire dans la mise en œuvre d'un nouveau statut de directeur d'Agence pour la Vie Etudiante adapté aux évolutions de l'emploi, et aux responsabilités exercées. Le référentiel élaboré en 2007 par la Direction de l'encadrement constituera un outil pertinent pour la réflexion sur le positionnement des directeurs d'agence dans le dispositif de l'encadrement supérieur du MESR. Parmi les évolutions souhaitables il apparaît nécessaire d'inscrire l'action des directeurs d'agence dans un calendrier leur permettant de conduire et de mener à bien les projets stratégiques de l'établissement (proposition d'un mandat de cinq ans renouvelable une fois). Sans que les conditions actuelles de nomination soient modifiées, (nomination par le ministre en charge de l'enseignement supérieur sur proposition conjointe du Recteur d'académie et du Directeur de l'Agence Nationale), il est proposé de conditionner le renouvellement du mandat à un avis du conseil d'administration de l'agence sur le bilan d'activité portant sur le premier mandat. Par ailleurs une lettre de mission cosignée par le Recteur et le Directeur de l'Agence Nationale précisera systématiquement, en début de chaque mandat, les objectifs à atteindre dans le pilotage de l'établissement.

## La place des représentants étudiants dans l'institution

Les élus étudiants occupent depuis toujours une place centrale dans la gouvernance du réseau des œuvres universitaires. Les évolutions récentes ont conforté ce rôle en instituant en 2005<sup>26</sup> une vice-présidence étudiante dans les CROUS et en mettant en place un statut du vice-président. Par delà ces aspects formels, il est important de donner du contenu à ces fonctions et de responsabiliser les élus étudiants pour en faire de réels acteurs des Agences pour la Vie Etudiante.

Cette responsabilisation repose sur une identification précise du rôle des élus étudiants et de leur Vice-Président Etudiant (VPE). Elle permettra aux étudiants d'appréhender les enjeux des élections de leurs représentants aux conseils des Agences pour la Vie Etudiante et enfin de faire décoller un taux de participation qui n'a jamais atteint un nombre à deux chiffres<sup>27</sup>.

### Les élections étudiantes

La mise en œuvre de mesures déjà préconisées pour certaines d'entre elles permettra d'améliorer sensiblement la démocratie étudiante.

- L'édiction de nouvelles règles relatives aux élections des représentants étudiants (le décret et l'arrêté organisant la question datent de 1996<sup>28</sup>) concernant notamment :
  - Une synchronisation des calendriers avec les élections universitaires (meilleure lisibilité et mutualisation des moyens logistiques),
  - Une organisation rationnelle des opérations de vote sur la base de véritables listes électorales constituées à partir des inscriptions administratives dans les établissements,
  - Une expérimentation et à terme une généralisation du vote électronique,
- L'organisation, par le réseau des agences pour la Vie Etudiante, de campagnes nationale et régionale d'information sur les conditions de déroulement des élections.

## L'amélioration de l'engagement des étudiants dans le fonctionnement des Agences pour la vie étudiante

Une meilleure participation des élus étudiants dans le fonctionnement des Agences pour la Vie Etudiante dépend de l'implication des élus eux-mêmes mais également du rôle, de la place qu'on leur réserve dans l'institution et des conditions d'exercice de leur mandat d'élu. Le réseau des œuvres universitaires, très attentif à cette question, a développé ces dernières années des actions de formation des élus nationaux et locaux et a clarifié le rôle du vice président étudiant. Ces actions doivent être poursuivies et s'accompagner d'un renforcement de la responsabilisation des élus :

- application effective dans chaque Agence pour la Vie Etudiante de la Charte du VPE avec un positionnement clarifié dans l'organigramme,
- délégation de missions aux élus des conseils d'administration et présidence par le VPE de commissions ou groupes de travail (par exemple, les commissions d'attribution des fonds de soutien aux projets étudiants, enquêtes qualité...),
- organisation des relations avec les vice-présidents étudiants des CEVU institués par la loi LRU (art 9). Les VPE des Agences pour la Vie Etudiante doivent nouer un dialogue permanent avec les VPE des Conseil des Etudes et de la Vie Universitaire (CEVU). Il est préconisé qu'il réunisse chaque

<sup>26</sup> Décret n°2005-1001 du 22 août 2005 portant modification du décret n° 87-155 du 5 mars 1987 relatif aux missions et à l'organisation des œuvres universitaires

<sup>27</sup> Taux de participation aux élections au Conseil d'administration des CROUS, source CNOUS : 2000 :6,15%, 2002 : 5,53%, 2004 : 8,25%, 2006 : 4,45%

<sup>28</sup> Arrêté du 12 février 1996 relatif à l'élection des représentants des étudiants aux conseils d'administration du Centre national et des centres régionaux des œuvres universitaires et scolaires ; Décret no 96-68 du 29 janvier 1996 portant modification du décret no 87-155 du 5 mars 1987 relatif aux missions et à l'organisation des œuvres universitaires

trimestre l'ensemble des VPE CEVU pour communiquer sur les questions « vie étudiante » spécifiques ou communes aux établissements d'un même site (accueil, logement, nouvelles technologies, espace d'informations et d'accueil de rentrée, actions pour les étudiants handicapés...).

- animation par le VPE des élus en conseil de résidence et gestion par les étudiants des petits équipements culturels et des espaces collectifs des résidences universitaires.

Il convient aujourd'hui de donner une assise réglementaire à la reconnaissance de l'engagement des élus étudiants notamment en le valorisant dans leur cursus universitaire.

**Toutes ces préconisations, relatives aux nouveaux modes de gouvernance des agences, pourraient être expérimentées rapidement sur quelques sites représentatifs de l'évolution actuelle des établissements d'enseignement supérieur (existence de PRES, nouvelles compétences des universités...) et faire l'objet d'un suivi et d'une évaluation avant leur généralisation et la mise en place d'un nouveau dispositif juridique (modification du Décret du 5 mars 1987) .**

**Ouvrir le réseau des Agences pour la Vie Etudiante aux établissements d'enseignement supérieur et rénover leur gouvernance en réaffirmant le principe de la participation des étudiants à l'administration des agences.**

- Renforcer la place des établissements d'enseignement supérieur en augmentant leur représentation dans les instances décisionnelles des agences (deux sièges supplémentaires),
- Confier la présidence du conseil d'administration de l'agence nationale, à un vice-président de la Conférence des Présidents d'Universités,
- Créer au sein de chaque Agence pour la Vie Etudiante un Conseil d'Orientation Stratégique, instance d'impulsion et d'orientation, dont la présidence est assurée par le président du PRES ou un président d'université,
- Créer une vice-présidence étudiante au sein du conseil d'administration de l'Agence Nationale pour la Vie Etudiante et renforcer le rôle du vice-président étudiant des agences régionales,
- Organiser des débats sur les orientations ministérielles au sein du conseil d'administration siégeant en Conseil National pour la Vie Etudiante,
- Mettre en place un nouveau statut du directeur d'Agence pour la Vie Etudiante (missions, nomination, durée de mandat, positionnement indiciaire...)
- Renforcer la représentation des élus étudiants dans les conseils d'administration des agences régionales (un siège supplémentaire),
- Améliorer le rôle et l'engagement des étudiants dans le fonctionnement des agences,
- Réformer l'organisation des élections des représentants étudiants dans les conseils des agences et améliorer la démocratie étudiante,
- Expérimenter, dès l'année 2008/2009, sur quelques sites les nouveaux modes de gouvernance, en assurer le suivi et l'évaluation ;

## UN FONCTIONNEMENT EFFICACE DU RESEAU

Dans le contexte de ces missions renforcées, le réseau des Agences pour la Vie Etudiante doit s'attacher à optimiser tous les moyens qui lui sont alloués par l'Etat dans une stratégie d'amélioration des services à l'étudiant et de recherche d'efficacité et de performance. De même, les Agences pour la Vie Etudiante doivent développer leur capacité à générer des ressources propres leur permettant de donner du sens au concept d'autonomie financière tout en leur octroyant une souplesse budgétaire. L'organisation administrative et financière ainsi que les procédures de gestion dans les domaines budgétaires et des ressources humaines doivent tendre vers ces objectifs. Le cadre d'action est défini par :

- un environnement juridique (le statut d'EPA) et financier (la loi organique relative aux lois de finances-LOLF) qui doit conduire à une autonomie effective et une responsabilisation accrue des AVE dans leur rôle d'opérateur de l'Etat et des établissements d'enseignement supérieur.
- une architecture contractuelle s'appuyant sur un contrat d'objectifs passé entre le réseau des agences et le MESR ainsi que sur une contractualisation entre les agences et les établissements d'enseignement supérieur ou leur groupement portant sur une même durée quadriennale.
- un principe de subsidiarité, déjà évoqué, entre l'Agence Nationale et les Agences régionales.

### UNE RESPONSABILISATION DES AGENCES POUR LA VIE ETUDIANTE DANS LE DOMAINE BUDGETAIRE

Le réseau des œuvres universitaires s'est engagé depuis plusieurs années dans une démarche de projet autour de la modernisation à travers plusieurs chantiers : mise en œuvre d'un contrat d'objectifs, développement des systèmes d'information, harmonisation des procédures budgétaires, consolidation des résultats comptables, mise en œuvre des procédures d'emprunt. Il importe aujourd'hui de conforter ces acquis et de mettre en place les moyens et les outils permettant un pilotage stratégique des établissements.

Il a déjà été signalé que le centre de gravité de l'action publique pour la vie étudiante se situe aujourd'hui à l'échelle territoriale. Face à cette réalité et compte tenu de la nature des activités exercées, les Agences pour la Vie Etudiante doivent disposer d'un cadre juridique et financier permettant une maîtrise de leurs moyens et une souplesse de leur gestion. Le statut d'établissement public administratif et la démarche de performance mise en place par la LOLF permettent cette responsabilisation, encore faut-il que les procédures financières internes et externes au réseau la rendent effective.

**Cette démarche de changement au sein du réseau s'appuie sur un nouvel élan de la politique contractuelle, sur une maîtrise élargie d'un budget global et sur la mise en place des conditions nécessaires à un pilotage stratégique des établissements.**

### Une démarche contractuelle renforcée et stratégique

Engagée depuis une dizaine d'années au sein du réseau, la contractualisation actuelle n'intègre pas suffisamment la dimension stratégique qui devrait caractériser le fondement de cette démarche.

#### La contractualisation entre la tête de réseau et le MESR

Le réseau des œuvres universitaires, principal opérateur du programme 231 «vie étudiante» du budget de l'Etat, a fait partie dès 2005 des établissements publics retenus pour expérimenter les procédures financières initiées par la LOLF. Cette démarche, généralisée depuis 2006, appelle aujourd'hui un pilotage par la performance adossée à une vision pluriannuelle des objectifs du réseau. La dimension stratégique

de la procédure contractuelle ne peut que contribuer, de façon évidente, à cette logique de performance induite par la loi organique.

L'exercice de la tutelle assumée par le directeur du programme « vie étudiante » du budget de l'Etat sur les opérateurs repose en grande partie sur la contractualisation dont elle est devenue, ces dernières années, un instrument central. Ainsi le contrat d'objectifs du réseau des œuvres universitaires signé en 2004 avec le Directeur de l'enseignement supérieur avait déjà fixé des orientations stratégiques pour la période 2004/2007. **Par delà l'aspect formel, ce contrat a donné une feuille de route stratégique tout en fondant une nouvelle identité du réseau.**

**Il est préconisé** de dresser un bilan précis du précédent contrat tant au niveau national que pour chaque agence. Les premiers éléments du bilan de ce contrat de réseau permettent de mesurer les éléments de modernisation du réseau mais aussi les écarts entre les résultats et les objectifs quadriennaux fixés au réseau en 2004.

**Le futur contrat d'objectifs du réseau des Agences pour la Vie Etudiante doit être l'occasion de traduire pour la prochaine période quadriennale (2009/2012) la politique ministérielle pour l'amélioration de la vie étudiante dans un plan d'actions pour les agences, opérateurs centraux, au regard de leurs nouvelles missions et compétences de gestion.** Ce contrat, décliné pour chaque agence, apportera également un cadre général à la contractualisation ANVE/AVE.

L'élaboration de ce contrat doit être aussi l'occasion de s'interroger sur le périmètre du programme 231 du budget de l'Etat afin de donner une visibilité budgétaire à l'action de l'Etat pour la vie étudiante au travers des missions d'un opérateur unique, le réseau des agences pour la vie étudiante. La réflexion pourra également porter sur l'articulation des rôles entre la Direction Générale de l'Enseignement Supérieur (DGES), pilote stratégique et le réseau des agences, opérateur des politiques de l'Etat pour la vie étudiante. L'évolution probable du renforcement de la DGES comme administration de mission pour l'accompagnement des politiques universitaires et de vie étudiante (dans ce dernier domaine sont concernés principalement les aspects réglementaires, la politique contractuelle et le contrôle résultats/objectifs) conduira sans doute à déconcentrer davantage des fonctions de gestion assumées directement par elle (par exemple vers l'Agence Nationale pour les opérations budgétaires de prévisions et de gestion des bourses d'enseignement supérieur). Le futur contrat d'objectifs entre le réseau et la DGES mais aussi le contrat d'établissement entre l'Agence Nationale et le MESR devraient préciser ces questions.

### **La contractualisation au sein du réseau : un contrat d'objectifs et de moyens**

L'objectif recherché est également de modifier l'équilibre entre une dotation normée et une dotation contractuelle qui ne concerne aujourd'hui que la politique d'investissement. Le renforcement de la démarche contractuelle permettrait d'inscrire les relations entre l'Agence Nationale et chaque Agence régionale dans les projets stratégiques des établissements (instrument de pilotage et élément fédérateur propre à chaque établissement) qui dépasseraient le seul **exercice d'allocations de moyens**. Ce contrat global intégrerait l'ensemble des dotations (normées et négociées) serait assorti d'objectifs pluriannuels notamment dans les domaines de la programmation immobilière.

La contractualisation devra s'articuler avec les orientations nationales du contrat de réseau (les Agences régionales sont opérateurs du programme « vie étudiante ») et intégrer également l'accompagnement des politiques locales (les Agences régionales, prestataires de service pour le compte des établissements et autres mandants).

Le processus contractuel mériterait de devenir le moment privilégié d'un dialogue équilibré entre l'Agence Nationale et les Agences régionales intégrant des objectifs stratégiques pluriannuels et les moyens. Ce

dialogue organisé en amont de chaque contrat quadriennal entre les directions des établissements porterait a minima sur :

- un bilan du contrat précédent,
- l'articulation entre les objectifs nationaux et les objectifs du contrat pluriannuel
- l'évolution des politiques partenariales locales (avec les universités, les collectivités locales,...),
- les moyens (emplois, ressources budgétaires, extrabudgétaires) adossés à des scénarii de développement projetés sur la durée du contrat et révisables à mi parcours. De même chaque année, un dialogue de gestion simplifié permettrait de déterminer la dotation budgétaire globalisée en référence aux objectifs du contrat quadriennal.

Au même titre que la qualité et la responsabilité du dialogue présidant à l'élaboration du contrat, son suivi et son évaluation sont des éléments substantiels de la procédure contractuelle. Cette évaluation devrait s'appuyer sur des indicateurs de suivi de contrat, construits en commun entre l'Agence Nationale et les directeurs d'Agences, et intégrés dans le contrat. Il convient aussi de conserver aux établissements la souplesse et la réactivité nécessaires et d'adapter ou d'infléchir, le cas échéant, dans le cadre d'un dialogue annuel, certains objectifs du contrat pour « coller », par exemple, à l'évolution des plans de financement des opérations d'investissement.

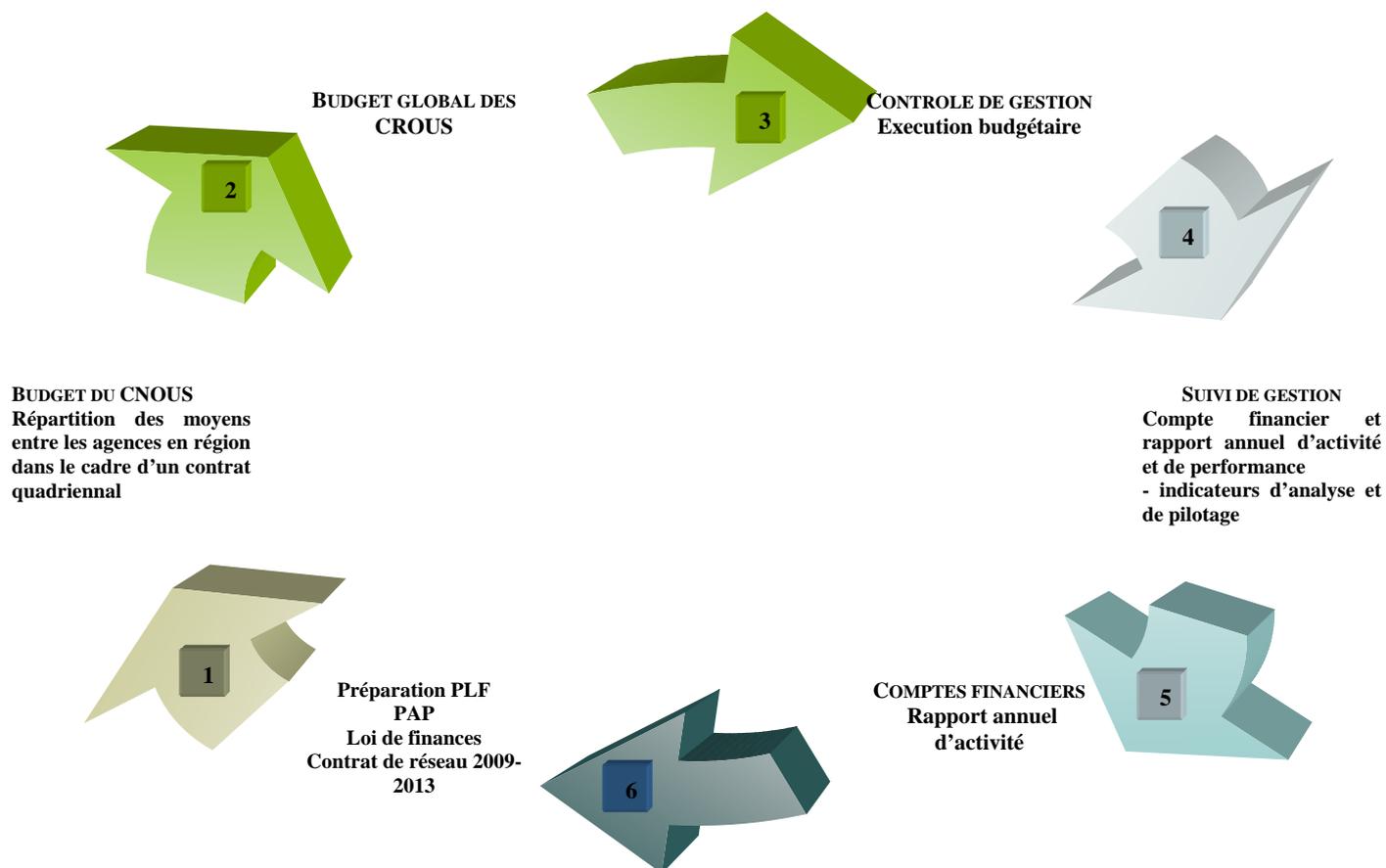
L'approche globale des politiques publiques pour la vie étudiante invite aussi à rechercher une cohérence entre les différents dispositifs contractuels (contrat ANVE/AVE, contrat quadriennal MESR/Université, CPER) qui s'inscrivent dans des perspectives et des calendriers différents. Les priorités et les moyens portés par les volets enseignement supérieur des CPER justifieraient une mise en cohérence du contenu des contrats du réseau des agences et des contrats quadriennaux des universités par rapport à ces stratégies négociées entre l'Etat et les collectivités locales. Cela concerne notamment les implantations, les financements et les moyens de fonctionnement des équipements de vie étudiante (logement, restauration,...).

A cet effet, **il est préconisé** de faire des futurs Conseils d' Orientations Stratégiques des Agences régionales, les lieux de concertation sur les grands objectifs pour la vie étudiante, définis par site universitaire et repris dans les dispositifs contractuels propres à chaque établissement. Pour donner force à cette mise en synergie des objectifs, **il est également préconisé** d'associer les directeurs d'agence à la préparation des volets vie étudiante des contrats quadriennaux des établissements d'enseignement supérieur. La DGES, la CPU et l'ANVE pourraient impulser et rendre effective cette procédure pour la prochaine vague de contractualisation.

## **La maîtrise élargie d'un budget global**

Les différentes étapes de la construction du budget du réseau des œuvres universitaires sont décrites ci-dessous.

## SCHEMA ACTUEL DES ETAPES DES CIRCUITS FINANCIERS DU RESEAU DES ŒUVRES UNIVERSITAIRES<sup>29</sup>



<sup>29</sup> Source CNOUS

La logique de la LOLF commande une souplesse de gestion pour les ordonnateurs ; celle-ci doit se traduire par une clarification des modes de répartition des moyens budgétaires et par une globalisation des moyens alloués par l'Etat, via l'agence nationale. Cette évolution pose aussi le prérequis de l'amélioration du dialogue de gestion entre l'Agence Nationale et les Agences régionales, induit par la LOLF et qui trouve sa place dans la négociation contractuelle décrite ci-dessus.

**Les réflexions sur les modes de répartition budgétaire renvoient à la question centrale du financement des agences; actuellement les ressources financières des CROUS se répartissent entre 35% de moyens budgétaires et 65% de ressources propres.** Il importe aujourd'hui d'optimiser l'allocation des moyens aux besoins de financement ; ceux-ci étant appréciés par rapport au taux de couverture des dépenses de chaque activité par les ressources propres (en 2007, 99,5% pour l'hébergement et 62,3% pour la restauration). L'appréciation précise des besoins budgétaires doit, par ailleurs, s'appuyer, sur une comptabilité analytique fiable de chaque activité (hébergement, restauration, services administratifs..) intégrant l'ensemble des coûts de production des services aux étudiants. **Cette démarche, partiellement engagée, conditionne les choix stratégiques relatifs au financement des activités relevant de la mission sociale des agences et des politiques tarifaires afférentes.**

La répartition des moyens budgétaires de fonctionnement entre les CROUS repose actuellement sur des critères complexes, à la fiabilité incertaine qui nécessitent un lissage pour amortir les écarts des dotations entre les CROUS. Ce dispositif qui paraît aujourd'hui dépassé ne prend en compte ni la notion de performance, ni la logique de la loi organique et ne laisse place à aucun dialogue de gestion.

**Il est préconisé**, dans le cadre d'un groupe de travail associant étroitement les directeurs d'agences, de définir, pour la répartition des moyens du PLF 2009 entre les agences, des critères pertinents d'activité et de résultat en rapport avec les objectifs recherchés dans le contrat de réseau des agences pour la vie étudiante. Cette démarche permettra de rechercher une cohérence entre les demandes de moyens adressées à l'administration centrale et le mode de répartition des subventions. Elle permettra une meilleure lisibilité pour tous les acteurs de la chaîne financière (tutelle financière, administrateurs de l'ANVE et des AVE, directeurs des AVE...). La détermination des moyens budgétaires de chaque agence, intégrés dans un dispositif de contractualisation globale, pourrait ainsi s'appuyer sur des critères objectifs (par exemple, le chiffre d'affaires, le taux de couverture des activités, les coûts globaux de production...) mais aussi reconnaître la diversité des établissements reflétée par la capacité d'autofinancement ou l'environnement économique. Le groupe de travail évoqué ci-dessus, proposera les modalités de cette nouvelle procédure de répartition des moyens et le calendrier de sa mise en œuvre.

**L'autre évolution préconisée** porte sur une maîtrise plus large par les agences de leurs moyens budgétaires et financiers, au moyen notamment d'un budget global. Actuellement les dotations de moyens sont soit fléchées (crédits affectés au paiement des boursiers du gouvernement français, crédits culturels, crédits pour la formation continue...) soit partiellement globalisées (fonctionnement de la restauration et de l'hébergement). Cet émiettement des crédits dans des enveloppes non fongibles ne participe pas à la responsabilisation des directeurs de CROUS dans la mise en œuvre des budgets opérationnels des établissements. Par ailleurs, le poids actuel des ressources propres dans la structure de financement des CROUS conduit à cette responsabilisation accrue des établissements dans leur choix budgétaires. Les directeurs d'agence disposeront d'une réelle initiative dans les décisions de répartition de cette dotation globale aux fins d'un pilotage plus stratégique.

Ainsi cette nouvelle souplesse de gestion sera actionnée non seulement comme facteur d'équilibre économique mais également comme levier de politiques internes (par exemple, accompagner une politique tarifaire dans une démarche d'amélioration de la qualité de service ou encore relancer un secteur en difficulté en fixant des objectifs de performance). De même cette maîtrise d'un budget global permettra d'apporter une réponse plus appropriée à des situations patrimoniales et financières très hétérogènes selon les établissements tout en veillant au respect des priorités affichées par le réseau.

**Le budget global alloué par l'Agence Nationale sera réparti entre deux grandes enveloppes budgétaires : les crédits de fonctionnement (dont la masse salariale) et les crédits d'investissement.**

Cette allocation de moyens globaux doit s'accompagner d'un dialogue de gestion annuel inscrit dans une perspective pluriannuelle définie dans le contrat quadriennal. Ce dialogue de gestion s'appuiera sur les orientations nationales (par exemple la politique d'accueil des étudiants internationaux) et sur des objectifs régionaux assortis d'indicateurs de gestion et de performance.

La dotation globale de fonctionnement intégrera la masse salariale correspondant à un volume indiciaire (portant sur les traitements principaux et accessoires) et à un plafond d'emplois autorisés. Chaque agence pourra, à cet effet, bénéficier d'une information claire des éléments de calcul de cette masse salariale permettant de définir les responsabilités du niveau central et régional dans l'évolution de cette enveloppe dont les causes peuvent être exogènes (par exemple, une évolution du point d'indice ou un plan de requalification) ou alors endogènes (par exemple, des créations d'emplois). Les directeurs d'agence ont à connaître précisément les effets d'évolution de cette masse salariale en cours d'année, à charge pour eux de gérer en pleine responsabilité toutes les incidences des politiques « ressources humaines » menées au niveau de l'établissement.

Les crédits d'investissement, moyens négociés dans le cadre du contrat quadriennal, seront délégués globalement et non fléchés par opération (hormis pour les opérations d'envergure faisant intervenir des cofinancements (par exemple la construction d'un restaurant universitaire). Cette politique d'investissements propre à chaque agence est définie en cohérence avec les orientations nationales (par exemple, le nombre de chambres à réhabiliter dans une agglomération en référence au plan Anciaux 2) et avec les schémas directeurs « vie étudiante » arrêtés au sein du Conseil d'Orientations Stratégiques (COS).

Concernant les crédits des aides financières (bourses d'enseignement supérieur), ils s'inscrivent dans l'opération de transfert de la gestion des bourses déjà évoquée dans la partie mission. Les crédits concernés obéiront à la règle de la spécialisation (fléchage des crédits et non fongibilité). La sécurisation des crédits sera renforcée par la mise en place, au sein des agences, de contrôles internes reposant sur des guides de procédures (à l'image des outils mis en place par les trésoreries générales dans le cadre du contrôle partenarial) et sur une cartographie des risques juridiques, financiers, budgétaires ou comptables.

## **La mise en place d'outils pour un pilotage stratégique**

### **Un contrôle de gestion renforcé**

L'autonomie n'est pas une fin en soi ; elle exige de la part des agences une responsabilité qui se traduit par leur obligation de rendre compte de la pertinence de leur gestion ou de la qualité du service aux étudiants en rapport avec les objectifs annoncés. Ainsi cette performance dans l'action s'inscrit dans la logique de la LOLF, basée sur des objectifs dont la mesure et le suivi s'appuient sur des indicateurs permettant de piloter et d'évaluer.

En contrepartie de leur nouvelle responsabilité, **il est préconisé** que les agences développent, en lien avec l'agence nationale, les instruments de pilotage et les outils de contrôle afin de créer les conditions d'un véritable pilotage stratégique des établissements. Ces tableaux de bord utilisés par l'ensemble du réseau comprendront les indicateurs les plus significatifs pour les activités économiques sensibles (restauration et hébergement) ainsi que les indicateurs de gestion et de résultat améliorés par rapport à ceux indiqués au Projet Annuel de Performance (PAP) du programme 231 ; des seuils d'alerte pertinents seront mis à disposition des directions d'établissement afin qu'elles disposent des informations économiques et

financières leur permettant une réactivité en temps réel. Ces données, centralisées et consolidées au niveau de l'agence nationale, permettront également de disposer d'informations fiables et actualisées pour répondre avec réactivité et efficacité aux interrogations de l'administration centrale et aussi réduire au minimum les enquêtes auprès des agences. De même, ces informations restituées et partagées au sein du réseau permettront pour chaque Agence pour la Vie Etudiante de se situer au sein du réseau par une analyse comparée de leur situation économique et de leurs performances (« approche benchmarking »). **Cette autoévaluation, que chaque agence devra s'approprier, s'inscrit dans une démarche plus large d'évaluation indissociable de ses nouvelles responsabilités et de la performance recherchée.**

L'information financière ainsi valorisée constituera un élément central du pilotage par la performance pour chaque Agence pour la Vie Etudiante mais donnera aussi une vision globale pour le réseau ; **il est préconisé** à partir de ces informations financières de publier **un rapport d'activités annuel** du réseau des agences pour la vie étudiante. Ces données économiques et financières constitueront des bases transparentes pour nourrir le dialogue de gestion engagé lors de la contractualisation par chaque Agence pour la Vie Etudiante avec l'Agence Nationale mais également, entre cette dernière et le directeur de programme. Ce rapport d'activités serait présenté lors d'une session annuelle extraordinaire du Conseil d'administration de l'Agence Nationale transformé pour la circonstance en Conseil national de la vie étudiante.

### Un système d'information, outil de la modernisation

La modernisation de la gestion et du pilotage des établissements nécessite des systèmes d'information de qualité et interfacés avec certaines applications de nos partenaires (par exemple AGLAE/APOGEE). Le schéma directeur informatique du réseau des œuvres universitaires a permis ces dernières années la connexion de tous les sites et des toutes les unités de gestion (restaurants et résidences universitaires), il a également accompagné les activités du CNOUS et des CROUS (par exemple, par l'automatisation de la gestion des métiers). Cette construction des systèmes d'information, à laquelle participent activement les directeurs de CROUS, donne du sens à la notion de réseau et porte en elle les atouts pour accompagner les projets de modernisation des agences. Il sera cependant nécessaire de consolider ces acquis en développant l'informatique décisionnelle expérimentée déjà sur plusieurs sites. Ainsi la généralisation dans chaque Agence pour la Vie Etudiante d'un infocentre décisionnel pour produire, à partir de logiciels métiers, des indicateurs de pilotage constituera un des objectifs prioritaires du schéma directeur informatique du réseau. Le travail collectif et mutualisé déjà engagé au sein du réseau (comité de pilotage, comité de domaine), et co-animé par l'Agence Nationale et les directeurs d'Agences permettra de rendre effective dans des délais rapprochés ce contrôle de gestion au service d'un pilotage des agences par la performance.

D'autres chantiers informatiques, déjà engagés pour la plupart, seront développés pour accélérer la modernisation de la gestion et des procédures au service tant des gestionnaires et décideurs que des étudiants :

- connexions des résidences universitaires à Internet de préférence via RENATER, véritable enjeu social et universitaire pour développer les environnements numériques de travail par l'accès individuel ou partagé des étudiants boursiers ou étrangers aux campus numériques des universités,
- développement de la monétique comme moyen de paiement et services intégrés (carte multiservices) développée si possible avec d'autres partenaires (universités, collectivités locales...),
- sécurisation des procédures financières et comptables,
- outils de gestion patrimoniale (bases de données techniques, financières, juridiques), gestion de la maintenance préventive des bâtiments...
- développement d'une e-administration,

### **Une démarche contractuelle renforcée et stratégique**

- Dresser un bilan du contrat d'objectifs 2004/2007,
- Elaborer un contrat d'objectifs entre le réseau des agences et le MESR pour la période 2009/2012 traduisant les orientations nationales pour la vie étudiante et une programmation prévisionnelle des moyens (fin 2008),
- Mettre en place un contrat quadriennal (2009/2012) d'objectifs et de moyens entre l'ANVE et les AVE, intégrant l'ensemble des dotations (normées et négociées) et s'appuyant sur les projets d'établissement de chaque agence,
- Mettre en cohérence les dispositifs contractuels existants en définissant, au sein des Conseils d'Orientations Stratégiques, des objectifs partagés et intégrés dans les contrats quadriennaux des universités et des agences (calendrier lié aux vagues de contractualisation des universités),
- Associer les directeurs d'agence à la préparation des volets «vie étudiante» des contrats quadriennaux des universités,

### **La maîtrise élargie d'un budget global**

- Définir dans le cadre d'un groupe de travail Agence Nationale/Agences régionales, pour le Projet de Loi de Finances (PLF) 2009, de nouveaux critères pour la répartition des moyens budgétaires alloués par l'Etat entre les agences (fin 2008),
- Responsabiliser les agences en globalisant les moyens budgétaires alloués par l'Etat via l'Agence Nationale (PLF 2009) dans le cadre d'un dialogue de gestion annuel et quadriennal,

### **La mise en place d'outils pour un pilotage stratégique**

- Construire pour le PLF 2009 des tableaux de bord (analyse économique et contrôle de gestion), outils partagés au sein du réseau, pour créer les conditions nécessaires à un pilotage de la performance (fin 2008),
- Développer dans chaque agence des méthodes d'analyse des coûts globaux de production,
- Elaborer et publier à partir des informations financières consolidées, un rapport d'activités annuel rendant compte de l'activité financière et économique du réseau des Agences pour la Vie Etudiante; ce rapport fera l'objet d'une présentation lors d'un conseil d'administration spécifique de l'Agence Nationale pour la vie étudiante,
- Donner, dans le cadre du schéma directeur informatique, la priorité au développement des systèmes d'informations décisionnelles,

## **Les ressources humaines : un management stratégique et une gestion qualitative**

La question de la gestion des ressources humaines se situe au cœur de la réflexion de la modernisation des œuvres universitaires. L'évolution des missions et des activités ainsi que les nouvelles responsabilités des agences exigent dans ce domaine également un management stratégique adapté aux nouveaux enjeux. La spécificité des missions et des activités (services administratifs mais aussi activités de services dans un environnement économique concurrentiel) nécessite de concilier en permanence d'une part cette mission d'intérêt général exercée dans un environnement de gestion publique et d'autre part les équilibres financiers et économiques des activités. Aussi le choix retenu et déjà explicité du statut d'Etablissement Public Administratif (EPA) doit pour autant s'accompagner d'une politique de gestion des ressources

humaines permettant une meilleure adaptabilité aux changements nécessaires des organisations de travail et aux attentes des étudiants.

Les principes généraux de cette politique des ressources humaines seront redéfinis dans le contrat de réseau 2009/2012. Par application du principe de subsidiarité déjà mentionné le management stratégique en ressources humaines sera conduit par les directeurs d'établissement dans le cadre d'un dialogue social responsable et amélioré.

Les personnels participant à l'exécution des missions des œuvres universitaires relèvent principalement de deux statuts juridiques :

- des fonctionnaires, personnels sur emplois budgétaires de l'Etat (communément appelés personnels administratifs, au nombre d'environ 2700) exerçant soit au CNOUS soit dans les CROUS, sur des fonctions administratives d'encadrement, de gestion, d'exécution ...
- des agents contractuels de droit public (communément appelés personnels ouvriers, au nombre d'environ 8700) bénéficiant d'un quasi statut spécifique et exerçant dans les CROUS des fonctions techniques et de service principalement dans les structures d'hébergement et de restauration.

Les nouvelles responsabilités des Agences pour la Vie Etudiante appellent un management stratégique des ressources humaines requérant certaines évolutions :

- La mise en place d'une gestion stratégique des emplois et des compétences constitue une démarche incontournable ; elle permettra une anticipation et une adéquation des compétences des personnels aux besoins futurs des agences. Cette démarche nécessite, au niveau de chaque agence, une analyse qualitative et prospective des emplois et une réflexion sur l'efficacité des organisations et des moyens : comme par exemple, le degré de centralisation des fonctions supports (RH, achats, coordination des activités restauration et hébergement...), la responsabilisation des sites ou des antennes, l'optimisation des organisations administratives et techniques des restaurants et des résidences ou encore une mutualisation nationale ou régionale de certaines fonctions ( service juridique et contentieux, service achats, réseau de formation inter-agences...). **Il est préconisé** que chaque agence dispose d'un plan pluriannuel de gestion prévisionnelle des emplois s'appuyant sur les orientations du projet d'établissement et sur un dialogue social responsable avec les organisations des personnels. Cette évolution déjà engagée dans certains établissements doit se généraliser et nécessite pour les agences de se doter d'une direction des ressources humaines stratégique dépassant la simple gestion administrative des personnels.
- Une maîtrise plus large de la gestion des ressources humaines permettra aux agences d'adapter leur politique d'emplois à la spécificité de leurs missions et des compétences requises pour les exercer. L'évolution des organisations et des activités (administratives et de production) renvoie, en effet, à une forte technicité et une professionnalisation accrue des dispositifs d'emplois. **Ces orientations (professionnalisation, spécialisation), indispensables à la modernisation des agences, nécessitent des politiques de recrutement mieux ciblées et une gestion des emplois assise sur la notion de métiers. Cela appelle, comme pour les universités, une autonomie renforcée des agences dans la gestion des différents dispositifs d'emplois.**

▪ **Concernant les personnels administratifs**, les évolutions souhaitables portent sur une croissance de la dotation en moyens humains et sur une diversification des recrutements adossée à une gestion plus souple des emplois :

Concernant les dotations en emplois, il convient de souligner l'effort important du réseau des œuvres universitaires, pour accompagner ces dernières années, en l'absence de toute création d'emplois (contrairement aux universités), le développement des services à l'étudiant et la politique soutenue

d'investissements caractérisée notamment par des ouvertures de structures (nouveaux équipements de restauration ou d'hébergement construits dans le cadre des CPER ou du plan Anciaux). Cet effort du réseau s'est traduit par une évolution de son dispositif d'emplois par mutualisation des ressources et par un repyramidage et une requalification des emplois pour compenser l'insuffisance de moyens au niveau de l'encadrement supérieur ou intermédiaire. Cette démarche de développement de l'activité à moyens humains constants trouve aujourd'hui ses limites notamment dans un contexte de relance du logement social étudiant et de développement de ses missions. Des redéploiements à l'interne ou à l'externe du réseau doivent être envisagés. En amont de ces procédures, **il est préconisé** de confier à l'IGAENR une mission d'audit sur les dotations en personnels administratifs dans les agences.

- Le besoin important de technicité des établissements, déjà évoqué, conduit à évoluer d'une gestion des personnels reposant sur les notions de corps et de grades de la fonction publique vers une gestion des métiers permettant une gestion prévisionnelle des compétences. La professionnalisation accrue de certains emplois appelle ainsi une plus large diversification des recrutements notamment par la recherche d'un équilibre dans les emplois IATOS entre les filières de l'ASU et de l'ITRF dont certaines Branches d'Activités Professionnelles (BAP) sont mieux adaptées à la spécificité des métiers (par exemple les métiers concernant les systèmes d'information, la construction immobilière ou la restauration..). De même il convient de simplifier les procédures de détachement (mobilité entre les administrations et les fonctions publiques) et de développer les procédures de recrutement sur des postes à profil (procédure des postes à responsabilité particulière) adaptées à certaines fonctions d'encadrement intermédiaire (par exemple, coordinateur de la restauration ou responsable d'antenne).
- Cette politique d'emplois doit s'accompagner d'une souplesse de gestion indispensable à l'exercice efficace des missions des établissements et à une qualité de service attendue par les étudiants et les membres de la communauté universitaire. Les principales décisions relatives à la gestion des personnels administratifs relevant actuellement d'une multiplicité d'acteurs (ministère, CNOUS, rectorat) ne prennent pas suffisamment en compte les spécificités des missions et les réalités de terrain. **Il est préconisé** de confier aux directeurs d'agences une responsabilité élargie dans la gestion des emplois des personnels de l'Etat (transformation, redéploiement, attribution de NBI...) et des recrutements de personnels contractuels dans les limites de la masse indiciaire arrêtée par l'Etat et contractualisée avec l'agence nationale. Cette maîtrise du dispositif d'emplois permettra ainsi aux agences de recruter des contractuels, dans les limites des crédits globalisés et gagés sur les volumes d'activité, pour répondre à des besoins conjoncturels requérant des compétences à forte technicité (par exemple, pour assurer le suivi d'une opération immobilière ou mener un audit juridique ou financier en amont d'une opération de reprise d'activité) Ces évolutions nécessaires appellent soit des modifications mineures de la réglementation ( extension aux directeurs d'agence de l'arrêté du 19 novembre 2007 portant délégation de pouvoirs du ministre chargé de l'enseignement supérieur aux recteurs d'académie en matière de gestion des personnels) soit l'abandon de procédures ou de pratiques mises en place par le CNOUS ou l'administration rectorale (par exemple l'autorisation préalable des services rectoraux pour le recrutement de contractuels sur support vacants).
- **La gestion des personnels ouvriers confère aux directeurs de CROUS une solide expérience** en matière de compétence élargie des ressources humaines. Ces agents contractuels de droit public bénéficient d'un quasi statut dont les principales dispositions sont arrêtées par le directeur du CNOUS en application du décret, déjà cité, du 5 mars 1987 relatif aux missions et à l'organisation des œuvres universitaires. L'ensemble des actes de gestion concernant ces personnels est assuré directement par les établissements, y compris leur rémunération financée sur ressources propres. Depuis plusieurs années, le réseau des œuvres universitaires a développé une politique d'amélioration des situations des personnels ouvriers dans un objectif de convergence avec les fonctionnaires qui exercent des métiers identiques. Ces mesures ont porté sur des plans de requalification, sur la réduction des situations de précarité par

intégration des CDD de longue durée en CDI, sur une amélioration significative des politiques sociales et indemnitaires. Les mesures récentes relatives à la transposition des dispositions pour les fonctionnaires de catégorie C aux grilles de rémunération applicables aux personnels ouvriers complètent ce dispositif en leur faisant bénéficier des mesures « fonction publique » découlant des « accords Jacob ».

Ces améliorations doivent s'accompagner d'une réflexion stratégique sur l'évolution des métiers ouvriers au sein du réseau des agences. Cet enjeu essentiel pour la pérennité des activités porte sur l'adaptation du dispositif d'emplois des personnels ouvriers aux besoins nouveaux en matière de compétences et de métiers. **Il est préconisé** d'engager cette modernisation nécessaire dont le principe devrait être partagé par tous les partenaires sociaux ; elle repose sur certains prérequis : un resserrement des métiers permettant une polyvalence accrue, une reconnaissance des niveaux de responsabilités et en corollaire des métiers plus attractifs, un déroulement de carrière facilité par une mobilité choisie interne ou externe.

Ces évolutions nécessitent de donner au dispositif réglementaire applicable aux personnels ouvriers des agences, une assise juridique solide. **Il est préconisé** de procéder à une mise en conformité des Dispositions Applicables aux Personnels Ouvriers des Œuvres Universitaires et Scolaires (DAPOUS) au décret du 12 mars 2007 portant modification du décret du 17 janvier 1986 relatif aux dispositions générales applicables aux agents non titulaires de l'Etat.

Il appartient au directeur d'agence de créer les conditions permettant l'adhésion de la communauté des personnels aux valeurs du réseau et au projet d'établissement. Il dispose d'un socle solide avec le professionnalisme et le sens du service public démontré depuis plusieurs décennies par les personnels du réseau des œuvres universitaires ; il convient aujourd'hui de conforter ces atouts en recherchant, au-delà des clivages statutaires (personnels administratifs/personnels ouvriers) une cohésion sociale de l'ensemble d'une communauté professionnelle au service des mêmes missions. Cet objectif essentiel sera facilité par des dispositifs améliorés de concertation réunissant l'ensemble des personnels à l'image de l'actuel comité technique paritaire placé auprès du directeur du CNOUS ou des nouveaux comités techniques paritaires créés dans les universités par la loi LRU du 10 août 2007. **Il est préconisé** de favoriser au sein de chaque agence le développement de ces instances réunissant l'ensemble des personnels sur les nombreuses questions communes : par exemple, l'élaboration du plan régional de formation, l'analyse du bilan social de l'établissement, la définition de la politique d'action sociale...Il conviendra de veiller à l'articulation du rôle de ces instances avec les commissions paritaires existantes propres à chaque statut.

Enfin cette démarche de modernisation adossée à un management stratégique, appelle également des équipes de direction performantes dont les compétences seront de plus en plus larges mais aussi spécifiques à la nature des activités. La réflexion engagée par la commission Schwartz sur l'avenir des personnels de l'enseignement supérieur représente le moment opportun pour souligner et reconnaître cette spécificité des missions exercées par les personnels des agences et notamment par les personnels d'encadrement investis de responsabilités opérationnelles et financières de plus en plus importantes. La logique de performance doit inspirer une politique de revalorisation des fonctions d'encadrement pour maintenir leur attractivité et faciliter la mobilité des cadres du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche vers ces responsabilités.

#### **Un management stratégique des ressources humaines et une gestion qualitative**

- Mettre en place dans chaque agence un plan pluriannuel de gestion stratégique et prévisionnelle des emplois et des compétences s'appuyant sur une réflexion sur l'efficacité des organisations et des moyens et sur un dialogue social responsable avec les organisations des personnels.
- Procéder à des redéploiements, internes et externes au réseau, de personnels administratifs et en amont de ces procédures, confier à l'IGAENR une mission d'audit sur les dotations en personnels administratifs dans les agences.

- Elargir les compétences des directeurs d'agences dans le domaine de la gestion des personnels de l'Etat en déconcentrant et en assouplissant un certain nombre de procédures et autoriser le recrutement de personnels contractuels pour répondre à des besoins spécifiques dans le respect des équilibres budgétaires de l'établissement.
- Adapter les dispositifs d'emplois à la professionnalisation des métiers des services de la vie étudiante et engager au niveau national, une modernisation des grilles des métiers des personnels ouvriers.
- Donner au dispositif applicable aux personnels ouvriers (DAPOUS) une assise juridique solide en procédant à sa mise en conformité aux dispositions réglementaires régissant les agents non titulaires de l'Etat.
- Créer dans chaque agence des instances de concertation traitant des questions communes à l'ensemble des personnels : bilan social, plan de formation, action sociale...
- Mener une réflexion sur le positionnement de l'encadrement supérieur du réseau des agences et engager des actions de revalorisation des fonctions d'encadrement reconnaissant les responsabilités exercées et permettant une réelle mobilité des cadres de la fonction publique.

## L'évaluation des agences et les contrôles

### *Une nouvelle démarche évaluative*

Les enjeux de l'action publique pour la vie étudiante ainsi que la nature des missions de service public assumées par le réseau des agences rendent nécessaire une démarche évaluative comparable à celle des universités. Il importe, en effet, de développer, aux côtés de l'autoévaluation, une évaluation externe au réseau qui est indissociable du renforcement de l'autonomie des agences.

**Pour répondre à cette exigence et combler un manque (aujourd'hui une telle évaluation n'existe pas), il est préconisé que l'Agence Nationale pour la Vie Etudiante et les Agences pour la Vie Etudiante soient évaluées par l'Agence d'Evaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur (AERES). Les partenariats étroits existant entre les établissements d'enseignement supérieur et les CROUS, la mise en œuvre de politiques contractuelles communes (volet vie étudiante du contrat quadriennal) justifient cette évolution de la démarche évaluative ; les calendriers d'évaluation pourraient être communs aux établissements d'enseignement supérieur et à l'Agence pour la Vie Etudiante installés sur un même site.**

De même, l'organisation du contrôle financier et de légalité des Agences régionales doit être précisée et clarifiée. Les contrôles actuels auxquels sont assujettis les CROUS sont complexes, surabondants et parfois contradictoires.

**Le contrôle financier** : il relève du contrôleur financier en région. Ces contrôles s'exercent à la fois dans un cadre réglementaire (arrêté du 18 mai 2004) et dans le cadre d'un protocole conclu localement par chaque CROUS avec le contrôleur financier en région. Ils concernent le contrôle des actes budgétaires (contrôle a priori du budget, des décisions modificatives...), le contrôle des emplois permanents et des actes relatifs à la gestion du personnel (visa préalable pour les décisions d'ouverture des examens, des contrats de recrutement s'y référant et de leurs avenants), le contrôle des actes (marchés supérieurs à certains seuils, contrats et conventions, avenants...), le suivi de l'exécution budgétaire.

Tous ces contrôles sont doublonnés par ceux du CNOUS qui élabore sa propre circulaire annuelle budgétaire et qui exerce également un contrôle des actes budgétaires (contrôle de régularité des documents au vu de la réglementation mais aussi de ses propres instructions, contrôle de cohérence sur les prévisions de recettes, contrôle du respect des affectations des subventions,...). Ces multiples contrôles sont redondants avec ceux effectués par le contrôleur financier en région et n'échappent pas à certains

risques comme des divergences d'appréciation ou des contrôles d'opportunité sur certains choix budgétaires.

Cet empilement des contrôles se révèle inadapté et en décalage avec la liberté plus grande laissée aux gestionnaires par la LOLF ; il ne contribue pas à la responsabilisation des directeurs de CROUS.

**Il est préconisé de déconcentrer les procédures de contrôle et de confier le contrôle financier des Agences pour la Vie Etudiante au seul contrôleur financier en région et de faire évoluer ce contrôle vers un contrôle à posteriori des actes financiers. Les conventions locales révisées entre les contrôleurs financiers et les directeurs d'agences, opérateurs et ordonnateurs secondaires du budget de l'Etat, préciseront les modalités de ces contrôles.**

**Le contrôle de légalité** : dans la même logique il est nécessaire de mener une réflexion visant à clarifier la mise en œuvre du contrôle de légalité applicables aux actes du réseau des Agences pour la Vie Etudiante en confiant le contrôle des actes de l'Agence Nationale et des Agences régionales respectivement à la Direction Générale de l'Enseignement Supérieur et au Préfet de Région.

Au niveau national, ce contrôle incombe naturellement à la DGES « tutelle » de la tête de réseau et directeur du programme vie étudiante. Actuellement ce contrôle est exercé de fait par la Direction des Affaires Financières (DAF) du ministère.

Au niveau régional, il est contradictoire de faire exercer, comme c'est le cas actuellement, le contrôle de légalité des actes pris par des EPA par un autre EPA, même si celui-ci joue le rôle de tête de réseau. La confusion entre les fonctions de répartition de moyens, notamment dans le cadre d'une démarche contractuelle, et de contrôle n'est pas souhaitable. En revanche, l'Agence Nationale doit affirmer dans ce domaine sa fonction de mutualisation en participant à la construction et à l'harmonisation d'outils de pilotage et d'autocontrôle de gestion.

**Il est ainsi préconisé de faire exercer ce contrôle de légalité des actes des AVE par le représentant de l'Etat, le Préfet de Région ;** une délégation de cette compétence au recteur d'académie est difficilement envisageable compte tenu de ses fonctions de président du conseil d'administration de l'AVE.

Cette construction novatrice du contrôle de légalité s'inscrit dans une logique de responsabilisation et de simplification des procédures, gage d'efficacité des opérateurs de l'Etat.

#### **Une nouvelle démarche évaluative**

- Confier l'évaluation de l'Agence Nationale pour la Vie Etudiante et des Agences pour la Vie Etudiante à l'Agence d'Evaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur (AERES).
- Clarifier l'organisation des contrôles financiers et de légalité.

## UNE PROBLEMATIQUE SPECIFIQUE : LA COORDINATION DES TROIS AGENCES POUR LA VIE ETUDIANTE D'ILE-DE-FRANCE

Les missions et le mode de gouvernance des AVE proposés ci-avant s'appliquent également aux trois agences franciliennes. Mais l'efficacité des politiques de vie étudiante en Ile-de-France pose un problème particulier en raison de la densité de l'offre de formation, de son attractivité, et de l'existence de trois académies au sein d'une seule Région.

L'Ile-de-France comporte : 17 universités, 550 000 étudiants (dont 20% d'étudiants étrangers) soit plus de ¼ des étudiants en France, des 2èmes et 3èmes cycles qui attirent des étudiants étrangers et français ; de nombreux sites d'enseignement supérieur dispersés dans toute la région ; un réseau de transport qui structure les bassins de recrutement de ces établissements sur l'ensemble de l'espace de l'Ile-de-France. C'est enfin un foncier d'un coût souvent élevé qui freine le développement du parc de logements étudiants. L'offre de logements « CROUS » reste en Ile-de-France très inférieure à la moyenne nationale : moins de 3 logements pour 100 étudiants contre 7 en moyenne nationale.

Il résulte de cette situation un problème de coordination spécifique entre les trois CROUS, les services de l'Etat et les collectivités territoriales. Ce besoin de coordination ne va pas manquer de se renforcer, sous l'effet de la mise en œuvre de la LRU, des PRES, du plan « campus ».

Le développement universitaire, les regroupements d'établissements d'enseignement supérieur, ne se font, et ne se feront, probablement pas sur la base unique des découpages académiques et communaux existants. C'est le cas de la majorité des sept PRES ou regroupements, qui se dessinent aujourd'hui en Ile-de-France, qui sont tous composés de plusieurs sites implantés dans plusieurs communes, départements, voire académies. Comme déjà indiqué il appartiendra aux AVE franciliennes d'adapter leur offre de services à la configuration territoriale des établissements.

Paris concentre plus de 50 % des étudiants franciliens, la question du logement de ces étudiants ne peut se régler à l'intérieur des limites territoriales actuelles de l'académie et de la Ville de Paris. Les contraintes foncières dans Paris, malgré une politique volontariste de l'Etat et de la Ville, pèsent trop fortement sur les capacités de développement et sur les coûts des projets. Il convient donc d'envisager un périmètre intercommunal pour organiser le logement étudiant. Ce problème n'est pas nouveau ; en effet, la résidence universitaire d'Antony avait à l'origine été construite pour loger les étudiants parisiens. C'est le découpage académique intervenu en 1973 qui a rattaché la résidence à l'académie de Versailles, privant ainsi les universités parisiennes de plus de la moitié de leurs capacités de logement.

Enfin, la Région Ile-de-France a en charge, depuis la loi de 2004, l'élaboration d'un schéma régional du logement étudiant. Il paraît souhaitable qu'elle ait un interlocuteur en mesure de faire valoir d'une part les logiques de développement universitaire et les besoins qui en découlent et d'autre part la politique de l'Etat dans le domaine du logement social étudiant.

**Ceci suppose d'organiser une réflexion coordonnée de l'ensemble des acteurs et une coopération organisée des agences franciliennes.**

L'efficacité d'une politique de vie étudiante implique que les AVE franciliennes soient en mesure de dépasser les frontières académiques actuelles quand cela est nécessaire pour accompagner le développement universitaire. C'est particulièrement vrai pour le logement qui demande une stratégie globale et cohérente.

Le renforcement des liens avec les établissements d'enseignement supérieur et/ou PRES implique que le périmètre d'action d'une AVE soit cohérent avec le périmètre d'un PRES ou regroupement d'établissements qu'ils accompagnent, voire celui de « campus ». Une AVE sera ainsi « légitime » à intervenir sur un territoire « hors académie » lorsque l'accompagnement d'un Etablissement ou un PRES l'exige. C'est la notion de « bassins universitaires » ou de « campus » qui l'emporte alors sur la logique des découpages administratifs. Des solutions pragmatiques de ce type ont été appliquées ponctuellement par le passé ; c'est ainsi que le CROUS de Paris gère la restauration des UFR de psychologie et d'odontologie de Boulogne et de Montrouge dans la mesure où elles dépendent de l'Université de Paris 5. La gestion du logement doit également suivre la logique de « bassins universitaires ». Dans cette perspective, Paris doit être considéré comme « un bassin universitaire » unique et l'AVE de Paris pourrait utilement construire et gérer des logements étudiants situés en première couronne et le long de lignes de transport.

La mise en cohérence des champs d'action de chacune des AVE devient donc indispensable. Elle peut tout naturellement être organisée par les trois recteurs d'Ile-de-France, présidents des conseils d'administration et chanceliers des universités.

Pour ce qui est du logement, le schéma régional du logement étudiant doit s'attacher à élaborer une stratégie globale et cohérente.

La construction d'une offre de logements étudiants adaptée, telle qu'elle est définie par exemple dans le rapport Anciaux, suppose que l'Etat (Préfet de Région, Recteurs, AVE) soit en mesure de faire valoir dans le schéma régional les critères sociaux et universitaires qu'il privilégie. Ce pourrait être un des objectifs de la coordination mise en place au niveau des Recteurs que de contribuer à quantifier, localiser, et qualifier l'offre de logements étudiants. Ainsi, par exemple, en Ile-de-France, une politique de logements étudiants ne peut se réduire à des constructions neuves ; elle doit également prendre en compte la rénovation des résidences existantes.

La stratégie ainsi définie dans le schéma régional est ensuite déclinée et mise en œuvre par les AVE et les collectivités territoriales. C'est pourquoi les caractéristiques du logement étudiant doivent également être plus fortement prises en compte dans les éventuelles délégations de compétences de l'Etat aux collectivités locales quant à l'affectation des prêts aidés. Ils devraient privilégier une gestion par l'AVE chaque fois qu'il s'agit de financements à vocation sociale, l'expérience montrant que la gestion de ces logements par des acteurs privés perd souvent sa dimension sociale.

## CONCLUSION

Les préconisations de ce rapport s'inscrivent dans la dynamique de modernisation et de responsabilisation des politiques publiques. La réforme des œuvres universitaires participe à l'ambition de l'Université du 21<sup>ème</sup> siècle dont les bases ont été posées par la Loi du 10 août 2007. Cette réforme se veut pragmatique pour s'adapter aux évolutions de notre système d'enseignement supérieur. Ainsi il est proposé d'expérimenter rapidement sur deux sites après audit des établissements concernés par l'IGAENR, les nouvelles modalités de gouvernance et de fonctionnement des futures Agences pour la Vie Etudiante. La présence de Pôle de Recherche et d'Enseignement Supérieur, aux caractéristiques et aux compétences diversifiées, conduit à proposer les sites de Lyon et de Bordeaux pour participer à cette expérimentation. Après évaluation et modification du dispositif juridique, notamment le Décret du 5 mars 1987, le nouveau réseau des agences pour la vie étudiante pourrait être mis en place à l'horizon 2010/2011.

Les réponses apportées permettront de donner de nouvelles bases au service public de l'aide aux étudiants. Il appartiendra au réseau des agences de la vie étudiante de trouver un nouvel équilibre en conciliant services de proximité, mission sociale et accueil d'excellence et ainsi contribuer à l'attractivité de l'enseignement supérieur français.

Les défis à relever supposent une réforme simple du dispositif existant. Le sens du service public des personnels et l'attachement des étudiants à l'institution et à sa modernisation constitueront des atouts certains.

## **10 mesures prioritaires pour une modernisation des services aux étudiants et aux établissements d'enseignement supérieur**

1. Transformer le réseau CNOUS/CROUS en un réseau d'agences pour la vie étudiante, opérateurs spécialisés de l'Etat et des établissements d'enseignement supérieur.
2. Clarifier les responsabilités des acteurs du réseau de la vie étudiante : une agence nationale, agence de moyens et opérateur principal du programme 231 «vie étudiante » aux missions recentrées et des agences pour la vie étudiante, acteurs territoriaux de la vie étudiante.
3. Elaborer un contrat d'objectifs (2009-2012) entre le réseau des agences et le MESR, traduisant les nouvelles orientations nationales pour la vie étudiante et une programmation prévisionnelle de moyens.
4. Expérimenter dès 2009, après audit, dans 3 agences, les mesures relatives à la nouvelle gouvernance et au renforcement de l'autonomie des agences (budget global, nouvelle contractualisation, ressources humaines...).
5. Transférer au 1<sup>er</sup> janvier 2009 aux AVE l'intégralité de la chaîne de traitement et de paiement des bourses en veillant à l'articulation des procédures d'inscription et de paiement des aides et à la mise en place de procédures contractualisées avec les établissements d'enseignement pour un contrôle efficace de l'assiduité des étudiants.
6. Créer un service social unique au sein de chaque AVE en transférant dès 2009 les postes d'assistants sociaux nécessaires et confier à titre expérimental la gestion des futures maisons de santé.
7. Reconnaître au réseau des agences le rôle d'opérateur de la mobilité de l'ensemble des étudiants et confier aux AVE, en concertation avec les établissements d'enseignement supérieur, la gestion des espaces CampusFrance en Région pour mieux accompagner leurs politiques internationales.
8. Confier aux Agences pour la vie Etudiante, dans la logique du guichet unique, la gestion des aides au logement (APL, ALS) préconisée par le rapport Anciaux, pour créer un véritable statut de l'étudiant locataire adapté aux exigences de la mobilité et faire de chaque Agence pour la Vie Etudiante un portail du logement étudiant.
9. Rénover la gouvernance des Agences pour la Vie Etudiante par une participation plus large des établissements d'enseignement supérieur :
  - Confier la présidence du conseil d'administration de l'Agence Nationale pour la Vie Etudiante à un président d'université
  - Conforter la participation étudiante par la création d'une vice-présidente étudiante au conseil d'administration de l'ANVE
  - Créer un Conseil d'Orientations Stratégiques(COS) au sein de chaque AVE
  - Augmenter la représentation des étudiants dans les CA des AVE
10. Réformer l'organisation des élections des représentants étudiants dans les conseils des agences pour améliorer la démocratie étudiante.

## Annexe

### LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

Nom	Fonction	Structure
M. ANCIAUX	Député de Saône-et-Loire	Assemblée Nationale
M. ANTOINE	Trésorier Payeur Général Agent Comptable	Centre National des Œuvres Universitaires et Scolaires
M. APPARU	Député de la Marne	Assemblée Nationale
M. BERTHELIER	Président	LMDE – La mutuelle des étudiants
M. BLANQUER	Recteur	Académie de Créteil
M. BOICHOT	Inspecteur Général de l'Education Nationale	Ministère de l'Education Nationale
M. BONHOTAL	Sous - Directeur	DAJ – sous direction des affaires juridiques de l'enseignement supérieur et de la recherche – Ministère de l'Education Nationale
M. CERVEL	Directeur	Centre National des Œuvres Universitaires et Scolaires
M. BRAVO	Proviseur	Lycée du Parc - Lyon
M. CHAMBON	Secrétaire général	LMDE – Mutuelle des étudiants
M. CHARIGNON	Chargé de domaine	AMUE – Agence de mutualisation des universités et établissements
M. COLLET	Président	Université Claude Bernard Lyon 1 et Pôle de Recherche et d'Enseignement Supérieur de Lyon
Melle COUDRY	Présidente	Confédération étudiante
M. CORMIER	Directeur établissements et organismes	Agence d'Evaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur
M. COULHON	Vice-président	CPU - Conférence des Présidents d'Universités
M. CRAMMER	Secrétaire Général	Union nationale des syndicats CGT des CROUS
Mme DANEYROLE	Chef de service	DE – Direction de l'encadrement – Ministère de l'éducation nationale
M. DHAINAUT	Président	Agence d'Evaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur
M. DEBBASCH	Recteur	Académie de Lyon
M. DELEMARE	Secrétaire Général	FEDEME – Fédération des Mutuelles Etudiantes Régionales
M. DELLACASAGRANDE	Directeur	DAF – Direction des affaires financières Ministère de l'éducation nationale
Mme DELORME	Sous-directrice des Affaires financières	Centre National des Œuvres Universitaires et Scolaires
M. DION	Président	USEM – Union nationale des sociétés étudiantes mutualistes
M. FINANCE	Président	CPU - Conférence des Présidents d'Universités
M. FILATRE	Président	Université Toulouse 2

<b>M. FOUGERES</b>	Vice-président chargé de l'enseignement supérieur	Région Rhône-Alpes
<b>M FRANCON</b>	Conseiller national pour la restauration	Centre National des Œuvres Universitaires et Scolaires
<b>M. FROMENT</b>	Chargé de mission	Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche
<b>M. GALAP</b>	Président	Université du Havre
<b>Mlle GUICHET</b>	Vice-présidente	FAGE – Fédération des associations générale étudiantes
<b>M. GUYET</b>	Directeur Adjoint	Centre National des Œuvres Universitaires et Scolaires
<b>M. GOLF</b>	Président	PDE – Promotion et défense des étudiants
<b>M. HOUZEL</b>	Président	OVE – Observatoire de la vie étudiante
<b>M. JULLIARD</b>	Président	UNEF – Union nationale des étudiants de France
<b>M. LELU</b>	Médecin directeur	Académie de Créteil, chargé de mission auprès du Directeur général de l'enseignement supérieur
<b>Mme LEQUERLER</b>	Présidente du Conseil d'administration	Centre National des Œuvres Universitaires et Scolaires
<b>M. LOPEZ</b>	Président	CEVPU – Conférence des étudiants Vice-présidents d'université
<b>M. LUSSAULT</b>	Vice-président	CPU - Conférence des Présidents d'Universités
<b>M. MAGISSON</b>	Représentant national	Fédération des syndicats généraux de l'éducation nationale et de la recherche (SGEN-CFDT)
<b>M. MARGARIA</b>	Président	Conférence des grandes écoles
<b>M. MEGNIER</b>	Secrétaire Général	A et I – Administration et Indépendance
<b>M. MERLIN</b>	Recteur	Académie de Toulouse
<b>M. MEYER AUF DER HEYDE</b>	Secrétaire Général	Deutsches Studentenwerk
<b>M. MICHEL</b>	Délégué général	USEM – Union nationale des sociétés étudiantes mutualistes
<b>M. MONTEIL</b>	Chargé de mission	Premier Ministre
<b>Mme. MUR</b>	Membre de la commission CROUS	Fédération Syndicale unitaire (FSU)
<b>M NDITIFEI OROFEI</b>	Représentant national	SGEN-CFDT
<b>M. PREVOST</b>	Président	UNEF – Union nationale des étudiants de France
<b>M. PORTNER</b>	Directeur	Studentenwerk de Dresde
<b>M. QUENET</b>	Recteur	Académie de Paris
<b>Mme REGALDIE</b>	Chargée de mission	Ville de Lyon
<b>Mme ROSENBACHER</b>	Médecin directeur	Service Universitaire de Médecine Préventive et de Promotion de la Santé de Nancy
<b>Mme ROSSO-DEBORD</b>	Député de Meurthe-et-Moselle	Assemblée Nationale

<b>M. SAINT-GIRONS</b>	Directeur Général	DGES – Direction générale de l'enseignement supérieur – Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche
<b>M. SIGANOS</b>	Directeur	Campus France
<b>M. TABOURIER</b>	Membre de la commission CROUS	Fédération Syndicale unitaire (FSU)
<b>M. TARIS</b>	Président	FEDEME – Fédération des mutuelles étudiantes régionales
<b>M. VIAL</b>	Délégué général	UNI – Union nationale interuniversitaire
<b>Mme VIONNET</b>	Membre de la commission enseignement supérieur	A et I – Administration et Intendance
<b>M. VITRY</b>	Directeur	DEPP – Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance – Ministère de l'éducation nationale
<b>Melle VRIGNAUD</b>	Présidente	PDE – Promotion et défense des étudiants
<b>M. WEBER</b>	Président	FAGE – Fédération des associations générales étudiantes
<b>M. ZEMMOUR</b>	Elu étudiant au CA du CNOUS	UNEF – Union nationale des étudiants de France