

# Centre national des Œuvres Universitaires et scolaires

[60 boulevard du lycée - 92170 Vanves]

MARCHE PUBLIC DE PRESTATIONS INTELLECTUELLES

## CAHIER DES CLAUSES TECHNIQUES PARTICULIERES

Réalisation d'audits organisationnels et  
fonctionnels dans le réseau des Crous  
(Accord-cadre)

Marché passé en Appel d'offres ouvert en application des articles L.2124-2, R.2124-2  
1° et R. 2161-2 à R. 2161- 5 du Code de la commande publique.

## TABLE DES MATIERES

1. CONTEXTE ET PRÉSENTATION DU POUVOIR ADJUDICATEUR .....	2
1.1. Le Réseau des Œuvres Universitaires et Scolaires .....	2
1.2. Contexte stratégique et enjeux.....	2
1.3. Missions et organisation type d'un Crous.....	2
1.4. Une démarche volontaire .....	3
2. OBJET DU MARCHÉ ET PÉRIMÈTRE D'INTERVENTION .....	3
2.1. Objet de la consultation.....	3
2.2. Périmètre fonctionnel .....	3
3. DESCRIPTION TECHNIQUE DES PRESTATIONS.....	3
3.1. Enjeux organisationnels et fonctionnels au sein des équipes de direction.....	4
3.2. Dialogue social et relations partenariales : enjeux de fluidité et d'apaisement.....	4
3.3. Communication interne et animation des collectifs de travail.....	4
3.4. Régulation de la charge de travail et prévention des risques.....	4
3.5. Travail en réseau et articulation avec le Cnous .....	4
4. DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE ET DÉROULEMENT D'UNE MISSION.....	5
5. MOYENS HUMAINS ET EXPERTISE REQUISE .....	6
5.1. Composition de l'équipe dédiée .....	6
5.2. Profil des intervenants.....	6
6. SUIVI DE L'EXÉCUTION ET CONTRÔLE QUALITÉ .....	6
6.1. Comité de Suivi de l'Accord-Cadre .....	6
6.2. Évaluation des missions.....	6
7. LIVRABLES .....	7
7.1. Forme des livrables.....	7
7.2. Liste des livrables attendus.....	7

## 1. CONTEXTE ET PRÉSENTATION DU POUVOIR ADJUDICATEUR

---

### 1.1. Le Réseau des Œuvres Universitaires et Scolaires

Le réseau des Crous est constitué d'établissements publics à caractère administratif (EPA) dotés de la personnalité morale et de l'autonomie financière, placés sous la tutelle du ministère en charge de l'Enseignement Supérieur. Ils sont administrés par un conseil d'administration composé de représentants de l'administration, de représentants des personnels, d'élus étudiants et de personnalités extérieures.

Piloté par le Centre National (Cnous), le réseau compte 26 Crous et 13 000 agents. Il assure une mission de service public essentielle pour 2,9 millions d'étudiants, incluant la gestion des bourses, du logement (175 000 lits), de la restauration (43 millions de repas sociaux / an) et de la vie de campus.

### 1.2. Contexte stratégique et enjeux

À l'aube de son 70e anniversaire en 2025, le réseau fait face à des défis majeurs qui impactent directement l'organisation des directions générales :

- Défis immobiliers et écologiques : Plan de 35 000 logements supplémentaires, rénovation thermique, transition écologique.
- Défis sociaux : Évolution des aides financières, précarité étudiante, mise en œuvre de la loi Lévi.
- Défis managériaux : Nécessité d'aligner la stratégie locale sur le projet de réseau 2024-2028 décliné en 7 axes, dont le renforcement de la "fierté d'agir" et l'élargissement des bénéficiaires.

Chaque Crous opère dans un modèle économique contraint et un environnement local spécifique (tension foncière, relations avec les collectivités et universités) et doit atteindre ses objectifs dans ce cadre. Selon ces paramètres les 26 établissements doivent développer leur capacité d'action sur le terrain tout en inscrivant leur stratégie dans le projet de réseau (2024-2028) qui se décline en 7 axes :

- Ressourcer la communauté professionnelle du réseau ;
- Renforcer la fierté d'agir ;
- Elargir le cercle des bénéficiaires de l'action des Crous ;
- Promouvoir la qualité de la vie et la réussite au sein des résidences et autres lieux de vie étudiante ;
- Renforcer la capacité d'action du réseau par des moyens mieux pilotés et mieux partagés ;

### 1.3. Missions et organisation type d'un Crous

Le directeur général ou directrice générale (DG) et ses équipes sont responsables, dans le cadre des missions statutaires et des orientations stratégiques du réseau des œuvres universitaires et scolaires, d'élaborer et de mettre en œuvre :

- Les décisions du conseil d'administration du Crous, ainsi que le dialogue institutionnel avec son président (recteur ESR), son vice-président étudiant et les représentants du personnel.
- Le pilotage budgétaire et comptable de l'établissement.
- Les actions visant à améliorer les conditions de vie et de travail des étudiants tout au long de leur parcours : instruction et gestion des bourses sur critères sociaux de différents ministères, attribution d'autres aides financières, accompagnement social, gestion des logements étudiants et facilitation de l'accès au logement hors parc Crous, gestion des structures de restauration universitaire, dynamisation de la vie de campus (culture, initiatives étudiantes, animation des lieux de vie étudiante, accès aux jobs étudiants), intégration du développement durable dans la conduite des activités.
- L'animation du dialogue social, le DG présidant le comité social d'administration (CSA) ainsi que la formation spécialisée en santé, sécurité et conditions de travail.
- Le développement des partenariats avec les établissements d'enseignement supérieur — notamment dans le cadre des politiques de site — et avec les collectivités territoriales.
- La définition et la mise en œuvre des schémas directeurs de l'établissement, en cohérence avec les orientations nationales du réseau des Crous.

La direction d'un Crous s'organise, conformément à l'organigramme type, autour de deux grands ensembles :

- Les fonctions supports, qui assurent l'appui administratif, financier, juridique et organisationnel de l'établissement ;
- Les activités métiers, comprenant la restauration universitaire, l'hébergement (structuré en unités de gestion), les aides sociales aux étudiants ainsi que l'animation de la vie de campus.

#### 1.4. Une démarche volontaire

Pour mener simultanément la mise en œuvre des axes stratégiques présentés et la conduite du projet d'établissement avec ses propres priorités, les directions générales de Crous doivent bénéficier d'un accompagnement spécifique. Dans cette perspective, l'audit constitue un levier essentiel. L'intervention d'un expert sur les volets organisationnel, fonctionnel et RH a pour objectif d'appuyer la direction générale du Crous dans l'analyse de plusieurs thématiques (développées plus loin) et de formuler des recommandations à intégrer dans un plan d'action. Par ailleurs, l'apport de conseils stratégiques sur les dimensions fonctionnelles et organisationnelles représente un soutien important, voire déterminant, pour renforcer l'efficacité des actions engagées, consolider la solidité de l'équipe de direction générale et conforter la gouvernance du Crous.

L'audit est réalisé au sein d'un Crous volontaire engagé dans la démarche d'accompagnement, soit de sa propre initiative soit sur proposition du Cnous qui en est le commanditaire. Il porte en priorité sur les directions générales des Crous et du Cnous. Sa finalité n'est pas de traiter des points de friction internes à un service ou à une unité de gestion, ceux-ci relevant de la responsabilité propre de la direction générale du Crous, mais bien d'analyser les pratiques organisationnelles des directions générales et des services qui en dépendent directement.

## 2. OBJET DU MARCHÉ ET PÉRIMÈTRE D'INTERVENTION

---

### 2.1. Objet de la consultation

Le présent marché vise à sélectionner un prestataire expert pour réaliser des missions d'audit et d'accompagnement auprès des Directions Générales (DG) des Crous et du Cnous. L'audit est conçu comme un levier de transformation et non comme une simple inspection. Il doit permettre de stimuler des dynamiques collectives et d'identifier des pistes de coopération.

### 2.2. Périmètre fonctionnel

Les prestations portent exclusivement sur les pratiques organisationnelles et fonctionnelles des Directions Générales et des services qui leur sont directement rattachés. Sont exclus du périmètre les dysfonctionnements purement opérationnels internes à une unité de gestion, sauf s'ils révèlent un défaut de pilotage stratégique.

Les missions couvrent les domaines suivants :

- Audit organisationnel et RH : Structure des équipes, délégations, processus décisionnels.
- Accompagnement au changement : Fusion de services, évolution des organigrammes.
- Stratégie relationnelle : Dialogue social, positionnement vis-à-vis des partenaires (Recteurs, Collectivités).

## 3. DESCRIPTION TECHNIQUE DES PRESTATIONS

---

Les prestations attendues seront détaillées dans le marché subséquent, au regard notamment du contexte et des enjeux spécifiques. Le titulaire devra répondre aux attentes exprimées en précisant de la façon la plus détaillée ses modalités d'intervention et ses axes prioritaires d'intervention.

A ce stade, cinq problématiques types ont d'ores et déjà été identifiées au sein du réseau

### 3.1. Enjeux organisationnels et fonctionnels au sein des équipes de direction

L'audit vise ainsi à éclairer et accompagner les directions générales sur plusieurs dimensions :

- Amélioration collective des pratiques managériales, notamment en matière de pilotage, de délégation et de régulation des priorités.
- Consolidation du collectif de direction, autour de valeurs partagées et d'un climat favorisant la confiance, le dialogue professionnel et la libre expression des cadres.
- Renforcement de la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) des équipes d'encadrement, en tenant compte des contraintes propres au réseau des Crous.
- Capacité à fédérer les équipes autour des projets structurants et de la conduite du changement, condition essentielle à la réussite des transformations engagées.
- Développement de modes de travail transversaux impliquant l'ensemble des directions générales, pour renforcer la cohérence et l'efficacité de l'action.
- Appui aux réflexions relatives à l'organisation des services, aux modalités d'animation managériale et à la mise en œuvre d'ajustements organisationnels.

### 3.2. Dialogue social et relations partenariales : enjeux de fluidité et d'apaisement

Les Crous évoluent dans un environnement institutionnel dense, caractérisé par une pluralité d'acteurs (organisations étudiantes, syndicats, établissements d'enseignement supérieur, services de l'État, partenaires territoriaux). L'audit a pour ambition de soutenir les directions dans la gestion de cet écosystème complexe :

- Appui à la conduite du dialogue social et institutionnel, en renforçant la capacité à instaurer des relations sereines, équilibrées et adaptées aux différents interlocuteurs.
- Proposition d'outils de positionnement et de communication de gouvernance, pour sécuriser la participation aux instances (CSA, commissions, réunions de site, etc.) et améliorer les prises de parole institutionnelles.
- Conseils sur l'articulation entre posture managériale et communication externe, afin d'assurer cohérence, lisibilité et continuité dans la relation partenariale.

### 3.3. Communication interne et animation des collectifs de travail

L'audit vise à accompagner :

- Le développement d'un collectif de travail solide, fondé sur un partage clair du sens des missions, des orientations et des priorités.
- L'émergence d'initiatives issues du terrain, favorisant la coopération et l'innovation.
- L'ancrage durable de la QVCT, en intégrant les évolutions liées aux enjeux productifs et organisationnels.
- La fluidité entre niveaux stratégique et opérationnel, notamment via une meilleure mise en discussion du travail réel et des conditions de son exécution.

### 3.4. Régulation de la charge de travail et prévention des risques

Les directions générales sont confrontées à une intensification des contraintes opérationnelles, à la gestion de situations complexes et à une forte pression temporelle. L'audit a pour finalité de soutenir :

- Le développement de capacités d'adaptation, dans la gestion de situations nouvelles ou imprévues.
- L'accompagnement dans la prise en charge de situations complexes, nécessitant recul, arbitrage et coordination.
- L'amélioration de la gestion du temps, en vue de préserver l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle des cadres dirigeants.
- La détection et l'anticipation des signaux faibles et forts relatifs aux risques psychosociaux, notamment au sein de l'encadrement.

### 3.5. Travail en réseau et articulation avec le Cnous

Le positionnement des Crous au sein du réseau doit davantage être inscrit dans une logique de partage, de mutualisation et coopération :

- Développer la coordination et coopération entre les Crous, travailler dans une logique de réseau et collectif de travail pour piloter et conduire des projets transversaux.
- Structurer la mutualisation des bonnes pratiques et des ressources, pour gagner en cohérence du réseau et en efficacité dans la mise en œuvre des politiques nationales.
- Orienter les priorités locales avec les orientations nationales, entraînant plus de clarté entre projets opérationnels et stratégies du réseau.
- Clarifier les rôles et responsabilités entre les différentes instances et partenaires institutionnels, pouvant affecter la gouvernance, la lisibilité des décisions et la réactivité du réseau.

#### **4. DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE ET DÉROULEMENT D'UNE MISSION**

Chaque mission fera l'objet d'un marché subséquent spécifique, détaillant précisément le contexte de la demande, le besoin et les modalités particulières si elles existent.

La durée indicative d'une mission standard est comprise entre 3 et 8 jours, ces jours n'étant pas forcément consécutifs. Cette durée est purement indicative et ne saurait en aucun cas engager le Pouvoir Adjudicateur.

Le titulaire doit impérativement respecter le séquençage suivant :

##### Phase 1 : Cadrage et analyse documentaire (Distanciel / Présentiel)

- Action : Réunion de lancement avec le commanditaire (Cnous) et le bénéficiaire (Crous) pour définir les objectifs, le périmètre exact et les interfaces.
- Analyse : Étude des documents stratégiques (Projet d'établissement, organigrammes, bilans sociaux, budgets).
- Livrable n°1 : Note de cadrage validant la méthodologie, le calendrier d'intervention et la liste des personnes à auditer.

##### Phase 2 : Diagnostic de terrain (Présentiel sauf cas particulier et exigence du Pouvoir Adjudicateur)

- Action : Conduite d'entretiens semi-directifs (individuels et collectifs) avec la direction générale, l'encadrement intermédiaire et les représentants du personnel.
  - Observation : Analyse in situ des modes de fonctionnement et des flux d'information.
  - Exigence : Le consultant doit adopter une posture d'écoute active et de neutralité absolue.
- La phase commence à la réception du livrable n°1 et de la validation de la phase 1.

##### Phase 3 : Analyse, formalisation et préconisations (Distanciel)

- Action : Analyse croisée des données recueillies pour identifier les causes racines des dysfonctionnements et les leviers de performance.
- Construction : Élaboration de scénarios d'évolution et de recommandations hiérarchisées (court, moyen, long terme).
- Livrable n°2 : Rapport d'audit provisoire (pour validation factuelle) puis définitif.

##### Phase 4 : Restitution et plan d'action (Présentiel)

- Action : Présentation des conclusions devant le Comité de Direction (CODIR) et, si nécessaire, devant les instances représentatives.
- Co-construction : Élaboration d'un plan d'action schématique et opérationnel ("Qui fait quoi, quand et avec quels moyens ?").
- Livrable n°3 : Support de restitution et plan d'action priorisé.

Pour toute mission, le Titulaire doit respecter les modalités précisément détaillées dans le marché subséquent, notamment s'agissant des délais et des modalités de présentiel ou distanciel. En cas de doute, c'est le Pouvoir Adjudicateur qui détermine si une prestation se tiendra en distanciel ou présentiel.

En cas de prestation en présentiel, les réunions se tiendront dans les locaux du Crous concerné ou à Vanves dans les locaux du Cnous pour les Crous ultra-marins (La Réunion-Mayotte, Antilles-Guyane et la Corse).

Les compte-rendus de réunion sont à la charge du Titulaire.

## **5. MOYENS HUMAINS ET EXPERTISE REQUISE**

---

### **5.1. Composition de l'équipe dédiée**

Le titulaire devra désigner un Directeur de mission (interlocuteur unique du Cnous) et le cas échéant, une équipe d'intervenants mobilisables. Le Cnous se réserve le droit de récuser un consultant si son profil ne correspond pas aux exigences de sensibilité du contexte (compétence relationnelle, connaissance du secteur public). Dans ce cas, il en adresse la demande auprès du Titulaire dans un délai de 48 heures ouvrés et ce dernier formule une nouvelle proposition d'intervenant dans un délai de 3 jours ouvrés.

### **5.2. Profil des intervenants**

Les consultants mobilisés devront justifier :

- d'une expérience significative dans l'audit et le conseil auprès du secteur public (État, EPA, Collectivités).
- d'une maîtrise satisfaisante du droit de la fonction publique, de ses statuts, et des règles de gestion publique (GBCP, statut des EPA).
- d'une compétence avérée en psychologie du travail ou sociologie des organisations pour appréhender les enjeux de RPS et de dynamique d'équipe.
- d'une capacité à dialoguer avec des hauts fonctionnaires (Recteurs, DG).

## **6. SUIVI DE L'EXÉCUTION ET CONTRÔLE QUALITÉ**

---

### **6.1. Comité de Suivi de l'Accord-Cadre**

Un comité de suivi annuel sera organisé avec le SDRHF du Cnous pour évaluer :

- L'homogénéité des méthodes employées sur les différents Crous audités.
- La consommation budgétaire de l'accord-cadre.

Cette réunion d'une durée d'1h30 à 2h se tiendra en présentiel sur le site de Vanves durant les deux premières semaines de décembre de l'année concernée. La réunion se tiendra en présence de tous les attributaires (y compris ceux qui n'ont pas eu de marché subséquent dans l'année). Le Compte-rendu final de l'année écoulée sera établi par la SDRH-F, avec les éléments fournis par les attributaires.

Si aucun marché subséquent n'est établi dans l'année civile concernée, cette clause est nulle.

### **6.2. Évaluation des missions**

À l'issue de chaque mission (audit d'un Crous), une fiche d'évaluation sera remplie par le Directeur Général du Crous audité et transmise au Cnous. Les critères porteront sur :

- La compréhension du contexte local.
- La qualité relationnelle du consultant.
- L'opérationnalité du plan d'action proposé.

Cette fiche d'évaluation sera transmise au titulaire dans un délai de 10 jours ouvrés une fois la mission terminée afin qu'il puisse en prendre connaissance et identifier les points d'amélioration éventuels.

## 7. LIVRABLES

---

### 7.1. Forme des livrables

Les rapports et supports seront remis en format numérique éditable (Word, PowerPoint) et figé (PDF). Ils doivent être rédigés en français, de manière synthétique et argumentée.

### 7.2. Liste des livrables attendus

Pour chaque mission, et conformément aux dispositions de l'article 4, le Titulaire aura à charge d'établir les livrables suivants pendant sa mission :

- Note de cadrage méthodologique.
- Rapport d'audit (Diagnostic + Recommandations).
- Plan d'action opérationnel (Excel ou équivalent).
- Supports de présentation pour les instances.

Les délais de remise des livrables seront définis dans chaque marché subséquent. Leur non-respect est susceptible d'entraîner l'application de pénalités de retard, conformément à l'article 16.1 du CCAP.