



**HAL**  
open science

## Organisation et gestion du Développement Durable et de la Responsabilité Sociale dans les universités françaises.

Jean-Francis Ory, Jean-Luc Petitjean, Thierry Côme

### ► To cite this version:

Jean-Francis Ory, Jean-Luc Petitjean, Thierry Côme. Organisation et gestion du Développement Durable et de la Responsabilité Sociale dans les universités françaises.. [Rapport de recherche] Université de Reims Champagne Ardenne URCA. 2018. hal-01880571

**HAL Id: hal-01880571**

**<https://hal.univ-reims.fr/hal-01880571>**

Submitted on 25 Sep 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Organisation et gestion du Développement Durable et de la Responsabilité Sociale dans les universités françaises

## Rapport d'enquête

Septembre 2018

Nous remercions toutes les personnes qui ont pris le temps de répondre au questionnaire qui a permis de réaliser le présent rapport et ont ainsi contribué à dresser un panorama de la structuration et de la gestion du développement durable dans les universités françaises.

Nous remercions Céline Leroy, chargée de mission pour le Comité de la transition écologique de la Conférence des Présidents d'Universités, qui a facilité la diffusion du questionnaire. Nous remercions également les membres de l'association CIRSES (Collectif pour l'Intégration de la Responsabilité Sociétale et du développement durable dans l'Enseignement Supérieur) pour leur implication, ils ont largement répondu au questionnaire et certains ont contribué à sa construction au travers des échanges que nous avons pu avoir.

Enfin nous sommes particulièrement reconnaissants à Cédric Haurou-Béjottes (VP RSU de l'Université Paul Sabatier - Toulouse 3) et son équipe du soutien apporté à cette enquête, de sa conception à sa diffusion.

# Sommaire

<b>1. Présentation du rapport .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1. Objet et contexte du rapport .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2. Méthodologie.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Pourquoi les universités mettent-elles en œuvre une démarche DD-RS ? .....</b>	<b>6</b>
<b>2.1. Origine et validation de la démarche .....</b>	<b>6</b>
<b>2.2. Engagement dans la démarche : isomorphismes et raisons associées .....</b>	<b>7</b>
<b>3. Avec quelle organisation ?.....</b>	<b>8</b>
<b>3.1. Les structures politiques .....</b>	<b>8</b>
▶ Les vice-présidents DD-RS .....	8
▶ Les chargés de mission DD-RS.....	8
<b>3.2. Les structures administratives.....</b>	<b>9</b>
▶ Les services DD-RS.....	9
▶ Les commissions DD-RS.....	10
<b>3.3. Les relais de terrain : les référents ou correspondants DD-RS .....</b>	<b>12</b>
▶ Existence de référents/correspondants DD-RS .....	12
▶ Localisation des référents/correspondants DD-RS.....	12
<b>4. Quels outils et pour quelle utilisation ? .....</b>	<b>14</b>
<b>4.1. Les outils de finalisation et de formalisation de la démarche DD-RS .....</b>	<b>14</b>
▶ La définition d'objectifs.....	14
▶ Le budget DD-RS .....	16
▶ Plan vert .....	17
▶ Fiches actions .....	18
<b>4.2. Les outils de suivi et de pilotage .....</b>	<b>18</b>
▶ Initiation de la démarche de pilotage DD-RS.....	18
▶ Bilan des Émissions de Gaz à Effet de Serre (BEGES).....	19
▶ Référentiel DD&RS (référentiel Plan vert).....	20
▶ Les autres outils de pilotage DD-RS.....	22
<b>5. Quelle valorisation de la démarche ?.....</b>	<b>24</b>
<b>5.1. Valorisation par l'obtention de labels.....</b>	<b>24</b>
<b>5.2. Valorisation de la démarche DD-RS dans la communication présidentielle .....</b>	<b>24</b>
<b>6. Conclusion.....</b>	<b>26</b>

# 1. Présentation du rapport

## 1.1. Objet et contexte du rapport

Le présent rapport vise à réaliser un état des lieux de la structuration des démarches DD-RS<sup>1</sup> menées dans les universités françaises, tant dans leurs aspects organisationnels qu'au travers des moyens et outils mis en place pour conduire ces démarches. Ce rapport n'a donc pas pour objectif d'évaluer les actions DD-RS réalisées par les universités répondantes ni même de les présenter.

Certaines pratiques de développement durable et actions qui relèvent de la responsabilité sociale et sociétale des organisations avaient déjà cours dans les universités avant la mise en œuvre de la loi Grenelle 1 promulguée en 2009. Cette loi a toutefois permis à ces démarches de connaître un essor, lié à l'obligation inscrite dans son article 55 et selon laquelle « Les établissements d'enseignement supérieur élaboreront, pour la rentrée 2009, un "Plan vert" pour les campus ». Cet article prévoyait en outre que les universités et grandes écoles puissent solliciter une labellisation sur le fondement de critères de développement durable. Cette labellisation « DD&RS »<sup>2</sup> a effectivement vu le jour en 2016. Pour faciliter la mise en œuvre des Plan verts et plus largement des démarches de développement durable, un groupe de travail associant la Conférence des Présidents d'Université (CPU), la Conférence des Grandes Écoles (CGE) et le Réseau Français des Étudiants pour le Développement Durable (REFEDD) a proposé en 2010 un *Canevas de Plan vert* pour aider les établissements à élaborer leur propre Plan vert, ainsi que le *référentiel Plan vert* (devenu aujourd'hui *référentiel DD&RS* et actualisé chaque année) comme outil de pilotage de la politique développement durable.

Le Plan vert est alors défini comme « un "Plan de stratégie de Développement durable", qui recouvre toutes les dimensions du développement durable (sociale, économique et environnementale) et vise à sa bonne intégration par les établissements d'enseignement supérieur dans leurs activités d'enseignement et de recherche, mais aussi leur gouvernance. »

En 2013 est votée la loi ESR, qui inscrit le développement durable comme une nouvelle mission de l'université, à travers sa responsabilité dans la production et le transfert de connaissances et compétences dans ce domaine, au service de la société. Cette mission consiste notamment à développer « la capacité d'expertise et d'appui [...] aux politiques publiques menées pour répondre aux défis sociétaux, aux besoins sociaux, économiques et de développement durable » (Code de l'éducation L123-3 §2). Cette même loi ESR prévoit également la possibilité de créer des services communs universitaires pour assurer « l'organisation des actions impliquées par la responsabilité sociale de l'établissement » (Code de l'éducation L714-1 §5).

C'est dans ce contexte que les démarches DD-RS se développent, se structurent, et que des outils de gestion de ces démarches sont utilisés.

## 1.2. Méthodologie

34 universités ont répondu à une enquête nationale par questionnaire pour laquelle toutes les universités françaises ont été interrogées, soit 77 universités hors COMUE au démarrage de l'enquête. Les 34 universités répondantes sont réparties sur l'ensemble du territoire.

---

<sup>1</sup> Nous utilisons le sigle DD-RS comme abréviation de *Développement Durable & Responsabilité Sociale*, à l'instar du vocable utilisé notamment par la CPU, la CGE et l'association CIRSES, pour qualifier les démarches de développement durable et de responsabilité sociale menée par les établissements d'enseignement supérieur.

<sup>2</sup> Le « label DD&RS » est le label développement durable des établissements d'enseignement supérieur, porté par la CPU et la CGE et dont l'opérateur est l'association CIRSES. <http://label-ddrs.org/>

Figure 1: Situation géographique des 34 universités répondantes



Le premier envoi du questionnaire (comprenant plus de 160 questions) a été effectué sur la liste de diffusion des présidents d'université par la CPU en juillet 2017. Une relance a été effectuée par le comité de la transition écologique de la CPU auprès de leurs contacts identifiés dans les universités en novembre 2017, une seconde relance a été effectuée directement par les enseignants-chercheurs administrant l'enquête auprès de leurs propres contacts identifiés en décembre 2017. L'association CIRSES a également permis de relayer cette enquête auprès de ses adhérents.

30 universités sur les 34 répondantes déclarent mettre en œuvre une démarche DD-RS et 4 déclarent ne pas en mettre en œuvre.

Parmi les universités n'ayant pas répondu au questionnaire, nous avons pu identifier que certaines d'entre elles poursuivent néanmoins des démarches DD-RS, notamment après consultation des pages publiques de leur site internet.

Toutefois, la majorité des non répondantes n'indiquent pas sur leur site internet d'éléments probants montrant la mise en œuvre d'une politique DD-RS ; par exemple, elles ne signalent pas dans leur organigramme de vice-président ou de service qui aurait en charge cette démarche, ou de personnel chargé de mission. Sans en avoir la certitude, nous pouvons supposer que parmi les universités n'ayant pas répondu au questionnaire, la majeure partie d'entre elles ne conduit pas de politique en la matière et ne s'est donc pas estimée concernée par l'enquête.

Concernant les **30 universités répondantes ayant déclaré mettre en œuvre une démarche DD-RS**, nous estimons que **cet échantillon est représentatif de l'ensemble des universités mettant en œuvre une telle démarche**. En effet, ces 30 universités, réparties sur le territoire, présentent une variété de caractéristiques représentative de l'ensemble de la population totale des universités françaises : on

observe des petites, moyennes et grandes universités ; des universités spécialisées et d'autres pluridisciplinaires ; faisant partie de COMUE ou non. Aucune de ces caractéristiques ne semble donc influencer sur la conduite ou non d'une politique DD-RS.

*Tableau 1: Liste des 34 universités ayant répondu à l'enquête nationale DD-RS*

Aix-Marseille	Nîmes
Bordeaux Montaigne	Paris 1 Panthéon-Sorbonne
Bourgogne	Paris 5 Descartes
Bretagne Occidentale	Paris Dauphine
Cergy-Pontoise	Paris Nanterre
Clermont Auvergne	Paris Sud
Evry-Val-d'Essonne	Poitiers
Franche-Comté	Reims Champagne-Ardenne
Haute-Alsace	Rennes 2
Lille 1 Sciences et Technologies	Rouen Normandie
Lille 2 Droit et Santé	Saint Etienne - Jean Monnet
Lille 3 Sciences humaines et sociales	Strasbourg
Lyon 3 - Jean Moulin	Toulon
Maine	Toulouse 2 - Jean Jaurès
Montpellier	Toulouse 3 - Paul-Sabatier
Montpellier 3 - Paul-Valéry	Tours
Nantes	Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis

### **Cas des quatre universités répondantes ne conduisant pas de démarche DD-RS**

Ces 4 universités représentent elles aussi un groupe aux caractéristiques hétérogènes mais représentatif de la variété des universités françaises. Elles sont toutes situées dans des régions différentes et éloignées l'une de l'autre ; trois d'entre elles sont pluridisciplinaires dont deux avec secteur santé et la quatrième est une université spécialisée ; elles sont de taille petite à grande.

Interrogées sur les raisons de cette absence de mise en œuvre, 3 des 4 universités estiment que leur établissement ne dispose pas des ressources financières suffisantes pour mener une politique DD-RS, cette raison est associée pour l'une d'entre elle à l'absence de compétences disponibles en interne et pour une autre au constat que la thématique DD-RS était absente de la dernière campagne présidentielle et du programme de l'équipe présidentielle actuelle. Pour la quatrième université, la raison de l'absence de démarche DD-RS tient au fait que celle-ci n'ait jamais été envisagée par les équipes présidentielles successives de l'établissement.

Toutefois, ces 4 universités déclarent envisager la mise en œuvre d'une démarche DD-RS à court ou moyen terme (maximum 5 ans). La raison avancée par ces dernières est leur souhait de répondre à la mission DD-RS inscrite dans le Code de l'éducation. Cette raison est associée pour deux d'entre elles à la volonté nouvelle des élus des différents conseils de s'engager dans cette démarche et une université ajoute en troisième raison l'arrivée de nouvelles compétences en interne devant faciliter cette mise en œuvre. La mise en œuvre future de cette démarche ne résulte donc pas d'une réponse à d'éventuelles demandes de la part des étudiants, personnels ou collectivités, mais d'une exigence réglementaire.

## 2. Pourquoi les universités mettent-elles en œuvre une démarche DD-RS ?

Pour comprendre les raisons qui conduisent les universités à mettre en œuvre une démarche DD-RS, il convient de connaître quels en sont les promoteurs et les origines.

### 2.1. Origine et validation de la démarche

Pour 26 universités sur 27 la démarche DD-RS mise en œuvre était clairement inscrite dans le projet présidentiel de l'équipe actuelle. Pour 22 universités la démarche est inscrite dans le projet d'établissement, notamment dans l'université pour laquelle elle ne figurait pas dans le projet présidentiel. Pour 11 universités, la démarche DD-RS constitue un des éléments du CPER (Contrat de Plan État-Région) ; pour toutes ces dernières, la démarche figurait dans le projet présidentiel et est inscrite dans le projet d'établissement.

La démarche DD-RS mise en œuvre : (n = 27)	Nombre d'universités	% <sup>3</sup>
(1) Était clairement inscrite dans le projet présidentiel	26	96 %
(2) Est inscrite dans le projet d'établissement	22	81 %
(3) Constitue un des éléments du CPER	11	41 %
(1) et (2)	21	78 %
(1) et (2) et (3)	11	41 %

La mise en place d'une démarche DD-RS a pour principale origine une décision politique de l'équipe présidentielle (21 réponses), et de façon plus marginale un souhait de répondre à la mission DD-RS inscrite dans le Code de l'éducation (3 réponses) ou une réponse apportée aux personnels et étudiants de l'université (3 réponses).

La démarche DD-RS a pour principale origine : (n = 27)	Nombre d'universités	%
Une décision politique de l'équipe Présidentielle	21	78 %
Un souhait de répondre à la mission DD-RS inscrite dans le Code de l'éducation	3	11 %
Une réponse apportée aux personnels et étudiants de l'université	3	11 %
Une obligation négociée (ex : CPER, COMUE, convention avec partenaire ...)	0	0 %

Dans 10 universités sur 27 une démarche DD-RS formalisée a été votée en Conseil d'administration de l'université, parmi elles, 6 ont voté un « Plan vert », qui peut exister par ailleurs sans vote formel en CA. *A contrario*, cette démarche DD-RS n'est pas validée par le CA dans la majorité des cas.

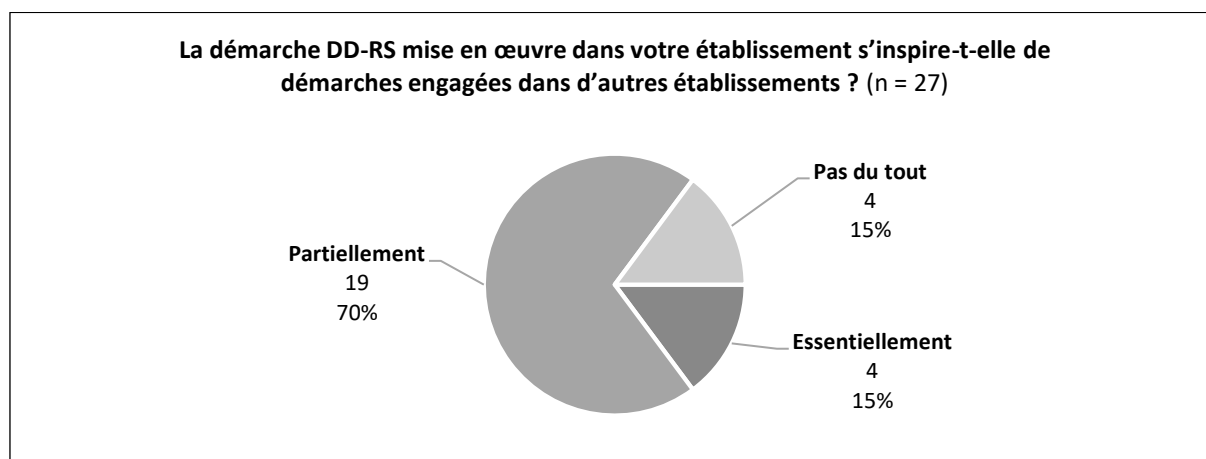
Une démarche formalisée de DD-RS est-elle votée en CA ? (n = 27)	Nombre d'universités	%
Oui	10	37 %
Oui, et cette démarche formalisée prend la forme d'un Plan vert	6	22 %
Non	17	63 %

<sup>3</sup> Les pourcentages exprimés dans ce tableau et dans tous les tableaux suivants représentent les pourcentages d'universités concernées par la modalité de réponse, dans l'échantillon des universités répondantes déclarant mettre en œuvre une démarche DD-RS.



## 2.2. Engagement dans la démarche : isomorphismes et raisons associées

23 des 27 universités reconnaissent s'être inspirées, au moins partiellement (19), voire essentiellement (4), de démarches engagées dans d'autres établissements pour mettre en place leur propre démarche DD-RS. Cela démontre le poids des isomorphismes dans l'engagement DD-RS.



Les raisons pour lesquelles des universités pourraient s'inspirer de démarches extérieures existantes sont de trois ordres : soit le respect de contraintes liées à la réglementation nationale ou à des injonctions de politique locale), soit le suivi d'un conformisme normatif (préconisations de la CPU, labellisation) soit enfin un comportement mimétique (démarche engagée par d'autres établissements ou la COMUE).

Ainsi parmi les 23 universités s'inspirant de démarches extérieures, 17 estiment que la première raison est de se conformer à la réglementation nationale et 5 ne reconnaissent le faire que parce que cette démarche est déjà engagée ailleurs. Une seule université estime que la première raison a été de suivre les préconisations DD-RS de la CPU.

Raisons pour lesquelles la démarche DD-RS s'inspire de celles engagées dans d'autres établissements : (n = 23)	Raison 1	Raison 2	Raison 3	Raison 4	Raison 5	Raison 6	Total réponses
Pour se conformer à une réglementation nationale	17 (74 %)	4	1				22
Pour se saisir d'une démarche déjà engagée par de nombreux établissements	5 (22 %)	3	4	2	3		17
Pour suivre les préconisations DD-RS de la CPU	1 (4 %)	7	5	2			15
Pour obtenir une labellisation DD-RS		5	4	4	3	2	18
Pour se conformer à une orientation politique des collectivités locales		2	2	3	4	2	13
Pour décliner une démarche déjà engagée au niveau de la COMUE		1		3	2	7	13
Total répondants	23	22	16	14	12	11	98

### 3. Avec quelle organisation ?

L'analyse de l'organisation de la démarche DD-RS dans les universités démontre surtout la grande diversité des structurations possibles.

Parmi celles-ci nous distinguons des structures « politiques » ou d'émanation politique (Vice-présidents et chargés de mission), des structures « administratives » et/ou collectives (Service DD-RS, Commission DD-RS) et enfin des relais de la démarche sur le terrain (Référénts ou correspondants DD-RS) qui appartiennent parfois également aux structures politiques ou administratives.

#### 3.1. Les structures politiques

##### ► Les vice-présidents DD-RS

Il semble logique pour une université se revendiquant d'une démarche DD-RS et/ou en faisant un point important du programme présidentiel de désigner un vice-président en charge de ce dossier. Pourtant, sur les 29 universités ayant répondu, 9 n'ont pas de VP DD ou RS. Parmi les 20 ayant un VP en charge de cette mission, 12 ne le sont pas à titre exclusif mais y associent d'autres champs de compétences. On y trouve essentiellement le patrimoine et/ou les moyens (10 VP), un cas y associe la culture et un autre la vie étudiante.

Parmi les 8 universités disposant d'un VP délégué au DD-RS, une université se caractérise par un partage entre d'une part un VP DD et d'autre part un VP RSE. Pour les 7 autres universités, les intitulés exacts de la fonction de VP font apparaître à trois reprises « développement durable » et à quatre reprises « responsabilité » sociale et/ou sociétale. Cette multiplicité des intitulés souligne bien les compréhensions diverses de ce qu'est le DD-RS pour les universités.

Dans votre établissement, existe-t-il un-e VP chargé-e du DD ou de la RS ? (n = 29)	Nombre d'universités	%
Oui	20	69 %
Oui, un VP DD-RS de façon exclusive	8	28 %
Oui, un VP DD-RS conjointement à d'autres missions (ex : patrimoine, moyens, etc.)	12	41 %
Non	9	31 %

##### ► Les chargés de mission DD-RS

Une structuration efficace de la démarche DD-RS dans les universités pourrait également associer un VP en charge du dossier d'un point de vue politique à un ou des chargés de mission en responsabilité opérationnelle sur des points plus spécifiques de la démarche. Ce modèle semble ainsi se répandre dans les universités participant à l'enquête. En effet, parmi les 20 universités (sur 29) disposant d'un VP, 11 d'entre elles ont également un ou plusieurs chargés de mission.

À l'inverse, rares sont les universités ne disposant ni d'un VP délégué ni d'un chargé de mission, ainsi 11 universités sur les 29 répondantes n'ont pas de chargé de mission DD ou RS mais seules deux parmi celles-ci n'ont pas non plus de VP.

La présence d'un chargé de mission pourrait peut-être pallier l'absence d'un VP, on observe ainsi que parmi les 18 universités disposant d'au moins un chargé de mission, 7 d'entre elles n'ont pas de VP.

Concernant ces 18 universités ayant au moins un chargé de mission, la moitié d'entre elles n'en ont qu'un seul et, au maximum, une université dispose de 5 chargés de mission. Dans 10 universités ces chargés de mission ont d'autres compétences et ne sont pas chargés de mission DD-RS de façon exclusive (c'est notamment le cas dans l'université disposant de 5 chargés de mission).

Parmi les chargés de mission DD ou RS, on trouve des enseignants : 2 PRAG, 9 MCF, 2 PU ; aucun personnel de recherche ni d'étudiant, mais on trouve aussi 9 personnels administratifs dont 5 chefs de projet ou directeurs de service.

Concernant les enseignants chargés de mission, ceux-ci relèvent de chaque secteur de formation de façon équilibrée (droit-économie-gestion, lettres et sciences humaines, sciences).

Dans votre établissement, existe-t-il un-e ou plusieurs Chargé-e-s de mission DD-RS ? (n = 29)	Nombre d'universités	%
Oui	18	62 %
1 chargé de mission	9	31 %
2 chargés de mission	6	21 %
3 chargés de mission	2	7 %
5 chargés de mission	1	3 %
Non	11	38 %

## 3.2. Les structures administratives

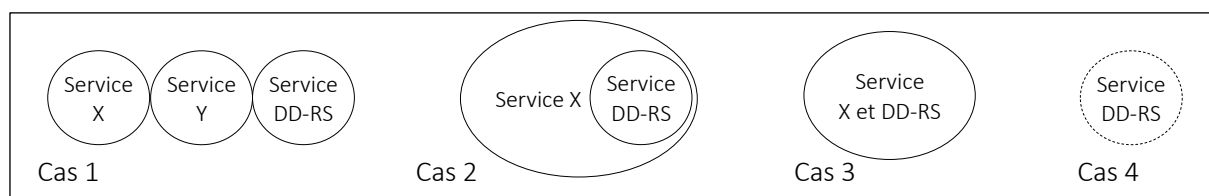
### ► Les services DD-RS

La création d'un service dédié est une étape importante de la structuration d'une démarche au sein des universités. Il en a été ainsi de la création des SUAPS pour prendre en charge les activités physiques et sportives, du BAIP pour l'insertion professionnelle ou dernièrement des services chargés des activités culturelles. Cette étape n'est pour l'instant pas totalement franchie pour la démarche DD-RS.

Sur les 29 universités répondantes, 15 n'ont pas de service dédié. Cependant 9 souhaitent en créer un. Une large majorité semble donc se dégager pour institutionnaliser la démarche DD-RS. Toutefois 6 universités ne le souhaitent pas, notamment pour des problèmes de taille, de moyens, de restructuration, voire de discours : « *le DD est l'affaire de tous* ». Cette dernière raison peut d'ailleurs remettre en cause la tendance à l'institutionnalisation de la démarche DD-RS.

Toutefois, cette institutionnalisation n'amène pour l'instant pas à un modèle unique. Dans les 14 universités ayant un service dédié, l'organisation de ce service prend différentes formes (Figure 2).

Figure 2: Les différentes modalités d'organisation des services DD-RS



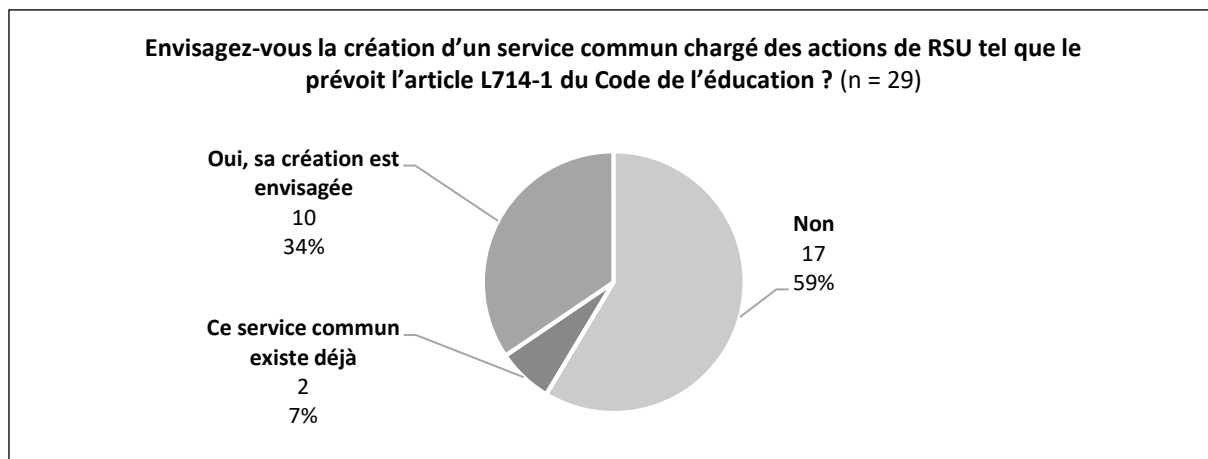
Ainsi, 6 des 14 services sont des services centraux indépendants (cas 1), 3 sont inclus dans un autre service central (cas 2), 1 fait partie d'un regroupement de services (cas 3), 4 sont soit un service informel soit un service en cours de constitution (cas 4).

Dans les services organisés selon les cas 1 à 3, on trouve presque systématiquement un responsable de service (8 fois sur 10). Par ailleurs, l'effectif des services DD-RS varie de 1 à 4 (responsable compris).

Dans votre établissement, existe-t-il un service DD-RS ? (n = 29)	Nombre d'universités	%
Oui	14	48 %
Oui, cas 1 : service indépendant	6	21 %
Oui, cas 2 : service inclus dans un autre (ex : patrimoine, pilotage)	3	10 %
Oui, cas 3 : service lié à un autre de niveau équivalent	1	3 %
Oui, cas 4 : pôle informel ou d'un service en constitution	4	14 %
Non	15	52 %
Non, mais sa création est souhaitée	9	31 %

L'article 55 de la loi ESR de 2013 (L714-1 du Code de l'éducation) prévoit la possibilité de créer un service commun universitaire chargé de « L'organisation des actions impliquées par la responsabilité sociale de l'établissement ». Plus d'un tiers des universités répondantes envisagent de créer un tel service ou la transformation de leur service actuel en un service commun, qui serait une configuration possible d'un modèle généralisable à toutes les universités. Ce service commun existe déjà dans 2 universités.

Cependant, malgré l'incitation législative, 17 universités n'envisagent pas d'instaurer un service commun, une seule le justifie par la volonté politique de ne pas avoir de service à part mais une prise en compte des enjeux DD-RS dans chaque service et composante. Pour les autres, la question n'est pas d'actualité, notamment en attente du décret, mais aussi parce que le service central existant fonctionne déjà de manière transversale avec les composantes et les autres services, ou parce que la RSE souffre encore d'un problème d'identification par les instances au regard du DD. Ceci souligne là encore, pour bon nombre des universités, la nécessité d'une définition préalable de la démarche DD-RS avant d'en entreprendre une structuration.



## ► Les commissions DD-RS

Les commissions DD-RS sont un bon moyen d'entreprendre cette clarification des concepts au sein d'une université. Pourtant sur 28 universités répondantes, 17 universités n'ont pas de commission unique spécifiquement dédiée au DD-RS.

Parmi ces 17 universités, 10 réunissent cependant des commissions ou des groupes de travail sur des thèmes afférents au DD-RS, et 8 prévoient de créer une commission dédiée (dont 5 déjà concernées par l'existence de groupes de travail). Une université a fait le choix de dissoudre sa commission unique pour créer des comités de pilotage thématiques par projet « à l'occasion de la rénovation de la stratégie [...] dans le but d'optimiser le travail et fluidifier la prise de décision ». Ces attermoissements sur les formes organisationnelles montrent bien la complexité du problème à résoudre : comment associer l'ensemble de la communauté universitaire à une démarche DD-RS lorsque son domaine d'action n'est pas clairement défini. Même pour les 11 universités disposant d'une commission DD-RS, le problème

reste en suspens. En effet, quand elle existe, cette commission n'est prévue dans les statuts que par deux universités.

Dans ces universités où existent une commission leur présidence est assurée pour 4 d'entre elles (sur 11) par le VP délégué, pour 4 autres par le chargé de mission et pour 1 par le responsable du service. Une commission est co-présidée par 2 VP (DD/patrimoine et culture/vie de campus) et une dernière présidée par un professeur d'université.

Les commissions existantes se réunissent majoritairement tous les trimestres (6 sur 11).

Dans votre établissement, existe-t-il une commission DD-RS constituée ? (n = 28)	Nombre d'universités	%
Oui	11	39 %
Oui, et la commission est prévue dans les statuts	2	7 %
Non	17	61 %
Non, mais sa création est envisagée	8	29 %

Une grande variété est observée dans les intitulés de ces commissions, bien que certains soient proches, tous les intitulés sont différents, soulignant là encore les divergences de définition et de compréhension des concepts de DD-RS. D'ailleurs, pour les plus anciennes des 11 commissions existantes, créées entre 2011 et 2017, l'intitulé est soit très vague (conseil d'orientation) soit va changer (commission Plan Vert).

La composition de ces commissions et leur mode de désignation montrent également le flou entourant les parties prenantes à associer à la réflexion sur la démarche DD-RS. En effet, ces commissions varient de 6 à 50 membres avec une moyenne de 23. Dans deux commissions les membres sont élus, dans 3 ils sont volontaires, dans 8 ils sont désignés et dans 2 commissions ils sont invités.

Parmi les membres composant leur commission, toutes les universités (11) ont des personnels enseignants et des personnels BIATSS, une seulement n'a pas d'étudiants et cinq n'ont pas de personnalités extérieures. À noter qu'une université a dans sa commission des représentants du CROUS et des collectivités locales.

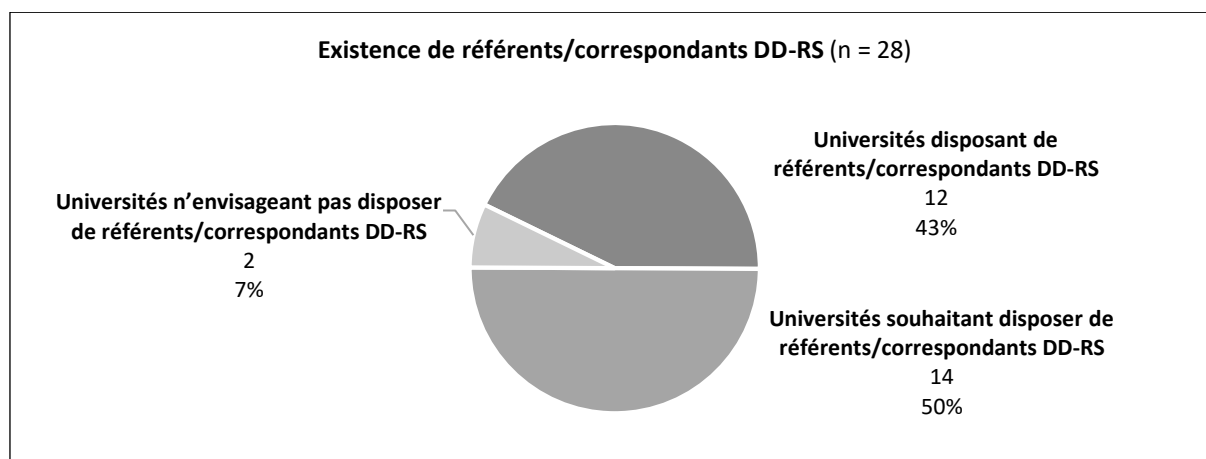
Intitulé exact des 11 commissions existantes	Année de création	Nombre de membres
Cellule DD & RS	2017	35
Comité RSDD	2016	15
Comité RSU	2014	25
Commission DD	2017	20
Commission DD-RS	2017	14
Commission d'orientation et de pilotage du développement durable	2016	12
Commission Plan Vert (changement de nom en cours)	2011	25
Conseil de la vie de campus	2017	40
Conseil d'orientation	2012	50
Groupe de Travail DD et Mobilité	2016	6
Groupe RSU	2016	10

### 3.3. Les relais de terrain : les référents ou correspondants DD-RS

#### ► Existence de référents/correspondants DD-RS

Les « référents » ou « correspondants » DD-RS constituent une forme organisationnelle adaptée à la structure universitaire pour accroître l'implication des personnels et des composantes. Cependant elle ne semble pas être répandue. En effet, il existe des référents/correspondants DD-RS dans moins de la moitié des répondants mettant en œuvre une démarche DD-RS (12 sur 28) ; même si, concernant les 16 universités pour lesquelles il n'existe pas de référents/correspondants DD-RS, 14 d'entre elles envisagent cette création. Pour certaines la démarche est « *en cours de mise en place* », pour d'autres cela doit passer par des relais locaux : « *la création d'un-e référent-e par composante est prévue* » ; mais la décision n'est pas toujours prise : « *C'est en projet mais pas encore mis en place, faute de temps et de volonté politique sur le sujet* » ou « *La dimension pluri-sites de l'université réclame des relais locaux. La mise en œuvre de ce besoin n'est cependant pas actée* ».

Ainsi on peut, selon une vision optimiste, constater que presque la totalité des universités mettant en œuvre une démarche DD-RS disposent (12 universités) ou souhaitent disposer (14 universités) de référents/correspondants DD-RS. Cependant, on peut aussi remarquer que dans la majorité des universités adoptant une démarche DD-RS, les composantes semblent pour l'instant écartées du processus centralisé mis en place.



#### ► Localisation des référents/correspondants DD-RS

Il convient toutefois d'être volontariste et optimiste sur la démarche. Pour les universités ayant mis en place des référents/correspondants, les composantes sont bien associées. En effet, 7 universités (sur 12 disposant de référents/correspondants) ont au moins 10 référents/correspondants et en ont en moyenne 15. Pour ces 7 universités les référents/correspondants sont localisés dans les composantes et parmi ces dernières 6 d'entre elles ont également des référents/correspondants dans les services. Au total, 8 universités disposent de référents/correspondants dans les services et 5 universités disposent de référents/correspondants sur leurs sites délocalisés ou sur leurs différents campus. Cela montre pour ces 12 universités un maillage assez fort permettant, on peut le supposer, de faciliter la communication de la démarche DD-RS et de faire remonter des informations en provenance des sites, des campus, des composantes et des services.

Nombre d'universités disposant de référents	moins de 10 référents	au moins 10 référents	Total
Il existe des référents (n = 12)	5 (42%)	7 (58 %)	12 (100 %)
dans les services	2	6	8 (67 %)
dans les composantes		7	7 (58 %)
sur les sites délocalisés et/ou les différents campus	1	4	5 (42 %)
sans réponse	2		2 (17 %)

Les référents/correspondants sont désignés exclusivement par le Président ou le vice-président délégué dans un tiers des cas et uniquement dans les universités disposant de moins de 10 référents/correspondants. Pour un autre tiers ils sont désignés par les directeurs de composantes, cette situation correspond aux universités disposant d'au moins 10 référents/correspondants. Pour les autres cas les modes de désignations peuvent être le volontariat ou combiner plusieurs modes (volontariat et validation par la composante, proposition de la composante et validation par les conseils de l'université, correspondants déjà existants au sein de la direction du patrimoine...).

Au total, les modes de désignation sont hétérogènes et aucune modalité ne l'emporte. Les modalités de désignation dépendent avant tout du nombre de référents/correspondants. Si ces derniers sont nombreux, ce sont les directeurs de composantes ou de services qui sont les mieux à même de choisir les référents qui disposent des compétences et qualités nécessaires pour assurer cette charge.

Mode de désignation des référents/correspondants : (n = 12)	Nombre d'universités [dont désignation exclusive]	Dont universités avec moins de 10 référents	Dont universités avec au moins 10 référents
Par le Président ou vice-Président délégué	4 [4] 33 % [33 %]	4 33 %	
Par les directeurs de composantes ou de services	4 [3] 33 % [25 %]		4 33 %
Autres modes de désignation des référents	5 42 %	1 8 %	4 33 %

Au-delà de la diversité de structuration de la démarche DD-RS (politique, administrative, relais de terrain), de nombreuses universités cumulent les dispositifs dans des combinaisons qui peuvent être fort variables. Pour 3 universités (sur 29), cela va même jusqu'à utiliser conjointement l'ensemble des structures possibles présentées ci-dessus.

## 4. Quels outils et pour quelle utilisation ?

Pour apprécier le degré de maturité des dispositifs de gestion utilisés, nous distinguons les outils de formalisation *ex ante* de la démarche et les outils de pilotage et d'évaluation *ex post*.

### 4.1. Les outils de finalisation et de formalisation de la démarche DD-RS

#### ► La définition d'objectifs

##### *La fixation d'objectifs*

Pour 18 des 27 universités répondantes, leur démarche DD-RS donne lieu à la fixation préalable d'objectifs. Parmi celles-ci seulement 8 disposent d'objectifs quantifiés : 3 d'entre elles ont des valeurs cibles à atteindre et 7 expriment ces objectifs par des tendances.

La démarche DD-RS de votre établissement donne-t-elle lieu à la fixation préalable d'objectifs ? (n = 27)	Nombre d'universités	%
Oui, elle donne lieu à la fixation préalable d'objectifs	18	67 %
Elle donne lieu à la fixation préalable d'objectifs quantifiés	8	30 %
Dont, objectifs quantifiés avec valeur cible à atteindre	3	11 %
Dont, objectifs quantifiés avec tendance à poursuivre	7	26 %
Non, elle ne donne pas lieu à la fixation préalable d'objectifs	9	33 %

6 universités sur les 18 disposant d'objectifs allouent systématiquement des moyens humains, financiers et organisationnels en face de chaque objectif.

Des moyens sont-ils systématiquement mis en face de chaque objectif ? (n = 18)	Nombre d'universités	%
Oui, des moyens sont systématiquement mis en face de chaque objectif	6	33 %
Dont, des moyens financiers	6	33 %
Dont, des moyens humains	6	33 %
Dont, des moyens organisationnels	6	33 %
Non, des moyens ne sont pas systématiquement mis en face de chaque objectif	12	67 %

Malgré l'engagement de moyens en face de chaque objectif, cet engagement de moyens ne fait pas systématiquement l'objet d'un suivi sur la consommation des crédits.

La consommation des ressources affectées est-elle un indicateur de la réalisation de l'objectif ? (n = 6)	Nombre d'universités	%
Jamais	1	17 %
Parfois	4	66 %
Souvent	0	0 %
Toujours	1	17 %

L'atteinte des objectifs est systématiquement associée à des dates de réalisations pour 4 universités sur 18, elle l'est *souvent* pour 10 universités et *parfois* pour 4 universités. Aucune ne déclare ne *jamais* fixer de dates de réalisations des objectifs.



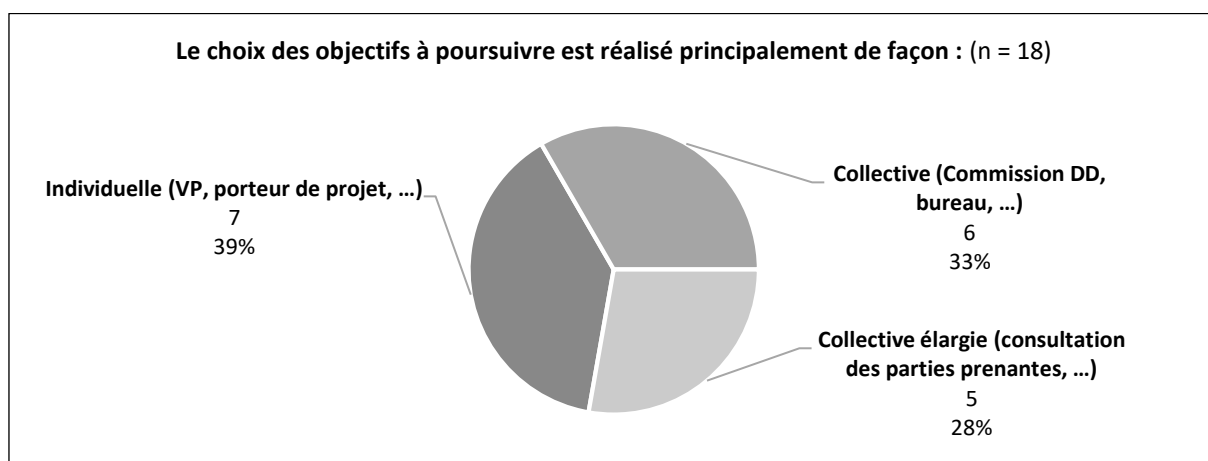
Des dates de réalisations sont-elles définies pour l'atteinte des objectifs ? (n = 18)	Nombre d'universités	%
Jamais	0	0 %
Parfois	4	22 %
Souvent	10	56 %
Toujours	4	22 %

Les objectifs sont le plus souvent revus en fonction de *l'évolution du contexte* (11 universités sur 18) mais ils le sont aussi *annuellement* (9 universités sur 18), pour 4 universités la révision des objectifs est à la fois *annuelle* et dépendante du *contexte*. Une université revoit ses objectifs DD-RS au *renouvellement du contrat* (et en *fonction du contexte*) et une autre uniquement à échéance du Plan vert fixé à 5 ans.

À quelle fréquence les objectifs sont-ils revus ? (n = 18)	Nombre d'universités	%
(1) Annuellement	9	50 %
(2) En fonction de l'évolution du contexte	11	61 %
(3) À mi-contrat	1	6 %
(4) Au renouvellement du contrat	1	6 %
(5) Autre fréquence	1	6 %
(1) et (2)	4	22 %
(2) et (4)	1	6 %

### Choix des objectifs

Le choix des objectifs à poursuivre est réalisé principalement de façon *collective* (11 universités sur 18) et dans une moindre mesure de façon *individuelle* par le VP ou le porteur du projet (7 universités sur 18). On peut distinguer deux groupes parmi les 11 qui réalisent des choix collectifs, d'une part 6 universités qui choisissent les objectifs en *collectif restreint* (commission DD, bureau, ...), d'autre part 5 universités pour lesquelles le choix des objectifs est issu d'un *collectif élargi*, notamment par consultation des parties prenantes.



### Communication des objectifs

14 universités sur 18 communiquent les objectifs DD-RS à leurs parties prenantes, indifféremment du mode de décision des objectifs retenus. C'est lorsque les objectifs sont retenus de façon individuelle que ceux-ci sont le moins communiqués aux parties prenantes.

Choix des objectifs réalisé principalement de façon : (n = 18)	Objectifs communiqués aux parties prenantes	Objectifs non communiqués aux parties prenantes	Total
Individuelle	4	3	7
Collective restreinte	6		6
Collective élargie	4	1	5
Total	14	4	18

Parmi ces parties prenantes, les *personnels* sont systématiquement destinataires des objectifs DD-RS retenus lorsque ceux-ci sont communiqués (14 universités sur 14), et les *étudiants* en sont destinataires dans 11 universités sur 14. Dans une bien moindre mesure, le *ministère* est indiqué comme étant destinataire des objectifs par 2 universités. D'autres partenaires locaux telles que les collectivités, le Crous, des associations... sont cités en exemple dans la catégorie *autres destinataires* par 5 universités. Enfin, dans cette même catégorie, 2 universités évoquent la CPU et l'association CIRSES comme destinataires des objectifs, probablement lié au fait qu'elles renseignent le *référentiel DD&RS* de l'ESR.

À quelles parties prenantes les objectifs sont-ils communiqués ? (n = 14)	Nombre d'universités	%
Aux étudiants	11	79 %
Aux personnels	14	100 %
Au ministère	2	14 %
Autres destinataires	7	50 %

## ► Le budget DD-RS

### *Existence d'un budget DD-RS*

Dans 18 universités sur 27 il existe un budget dédié ou des lignes budgétaires consacrées aux actions DD-RS. Un budget est spécifiquement dédié dans 13 universités sur les 18, les 5 autres ne disposant que de lignes budgétaires dans d'autres budgets ou à l'intérieur d'autres projets ou domaines. 5 universités déclarent toutefois disposer à la fois d'un budget dédié et de lignes budgétaires dans d'autres budgets, notamment parce que « *des projets DD ne sont pas portés par la mission DD-RS* ».

Existe-t-il un budget (ou des lignes budgétaires) consacré aux actions DD-RS ? (n = 27)	Nombre d'universités	%
Oui, il existe un budget (ou des lignes budgétaires) consacré aux actions DD-RS	18	67 %
(1) Il existe un budget spécifique dédié aux actions DD-RS	13	48 %
(2) Il existe des lignes budgétaires dédiées au DD dans d'autres budgets, ou à l'intérieur d'autres projets/domaines	10	37 %
(1) et (2)	5	19 %
Non, il n'existe pas de budget (ou de lignes budgétaires) consacré aux actions DD-RS	9	33 %

Pour les 13 universités qui peuvent s'appuyer sur un budget dédié au DD-RS, son montant annuel est compris entre 3 000 et 400 000 euros, la moyenne se situant à 83 000 euros et la médiane à 25 000 euros. 4 universités disposent d'un budget DD-RS supérieur ou égal à 100 000 euros.

Montant total annuel du budget dédié DD-RS : (n = 13)	Nombre d'universités	%
Inférieur à 10 000 €	2	15 %
Entre 10 000 et 19999 €	3	23 %
Entre 20 000 et 49 999 €	3	23 %
Entre 50 000 et 99 999 €	1	8 %
Entre 100 000 et 199 999 €	2	15 %
Supérieur à 200 000 €	2	15 %

### Communication des chiffres du budget

Seulement 6 universités parmi les 18 qui ont un budget dédié ou des lignes budgétaires DD-RS communiquent sur ces chiffres. Pour les 6 universités une communication interne est réalisée auprès des conseils centraux ou d'un conseil spécifique à la vie des personnels et des étudiants, et pour 4 universités auprès de leur commission DD-RS (si elle existe). Cette communication sur le budget est aussi faite en externe auprès des collectivités locales pour 3 universités.

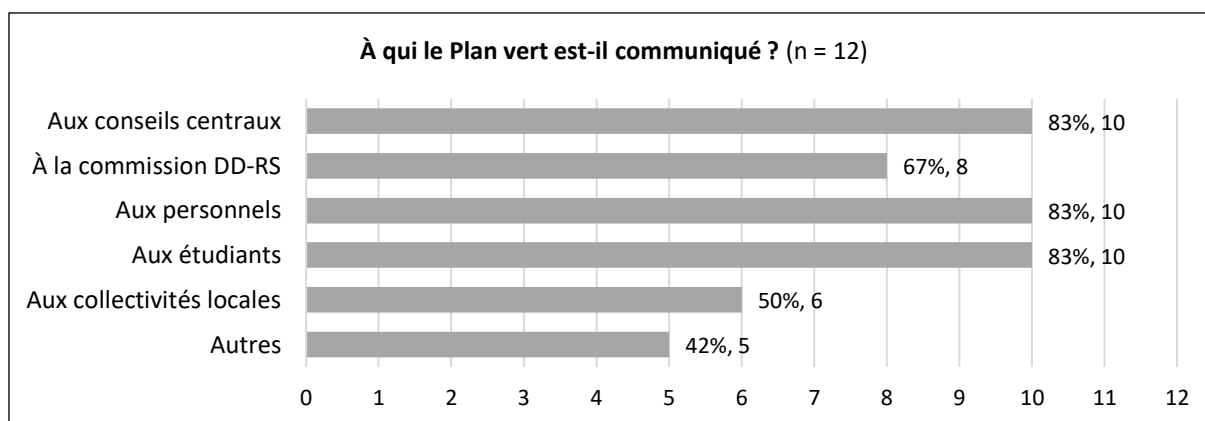
Les chiffres de ce budget ou ces lignes budgétaires sont-ils communiqués ? (n = 18)	Nombre d'universités	%
Oui, les chiffres sont communiqués	6	33 %
Dont, aux conseils centraux	5	28 %
Dont, à la commission DD-RS	4	22 %
Dont, aux collectivités locales	3	17 %
Dont, autre (une seule réponse : conseil de la vie des personnels et des étudiants)	1	6 %
Non, les chiffres ne sont pas communiqués	12	67 %

## ► Plan vert

Près des deux tiers des universités mettant en œuvre une politique de développement durable élaborent un Plan vert. Pour 11 universités sur 17 (65 % d'entre elles), ce Plan vert constitue à la fois un outil d'aide à la décision en matière de développement durable et un support d'information à destination des tiers.

Existe-t-il un Plan vert dans votre université ? (n = 26)	Nombre d'universités	%
Oui	17	65 %
Oui, et il est utilisé comme outil d'aide à la décision en matière de développement durable	12	46 %
Oui, et il est utilisé comme support d'information à destination des tiers	12	46 %
Non	9	35 %
Non, mais sa réalisation est prévue à brève échéance	6	23 %

Les tiers à qui le Plan vert est communiqué sont en priorité les conseils centraux, les personnels et les étudiants ; et dans une moindre mesure la commission DD-RS (si elle existe) et les collectivités locales. Comme c'était le cas pour la communication des objectifs DD-RS, d'autres partenaires locaux telles que les collectivités, le Crous, des entreprises ou associations... sont cités en exemple dans la catégorie *autres destinataires* par 5 universités ; deux d'entre elles déclarent communiquer leur Plan vert par le moyen de leur site internet.



Le Plan vert fait dans plus de 80 % des cas l'objet d'une réactualisation périodique, essentiellement sur une base annuelle.

Le Plan vert est-il réactualisé ? (n = 17)	Nombre d'universités	%
Oui	14	82 %
Dont, annuellement	10	59 %
Dont, lors du changement d'équipe dirigeante	2	12 %
Dont, lors de l'élaboration du projet d'établissement	1	6 %
Dont, autres fréquences	3	18 %
Non	3	18 %

## ► Fiches actions

Seulement un tiers des universités utilisent des fiches actions (9 sur 26), ce qui semble marquer une finalisation de la politique DD-RS relativement lâche. Quand elles existent, ces fiches contiennent des indicateurs d'atteinte des objectifs dans deux tiers des cas (6 cas sur 9) ou de progression vers les objectifs dans un peu plus d'une université sur deux (5 cas sur 9). Deux tiers des universités disposant de fiches actions compilent ces fiches dans le Plan vert (6 cas sur 9).

Des fiches actions sont-elles utilisées ? (n = 26)	Nombre d'universités	%
Oui	9	35 %
Oui, et des indicateurs d'atteinte d'objectifs figurent dans ces fiches	6	23 %
Oui, et des indicateurs de progression vers les objectifs figurent dans ces fiches	5	19 %
Oui, et ces fiches actions font l'objet d'une compilation dans le Plan vert	6	23 %
Non	17	65 %

## 4.2. Les outils de suivi et de pilotage

### ► Initiation de la démarche de pilotage DD-RS

Pour mettre en place leur démarche de pilotage, moins d'un quart (23%) des universités déclarent s'être inspirées de pratiques analogues menées au niveau global de l'université. Il s'agit essentiellement dans ce cas des pratiques liées à la politique qualité. Deux universités se sont

également inspirées de pratiques développées dans d'autres services, dont pour l'une d'elle le département qualité.

Elles ne sont qu'un peu plus d'un tiers (35%) à avoir bénéficié du soutien d'un service interne de pilotage pour mettre en place leur démarche de pilotage DD-RS. Par ailleurs, 15% des universités ont eu recours à un cabinet de consultants extérieurs pour faciliter cette mise en œuvre.

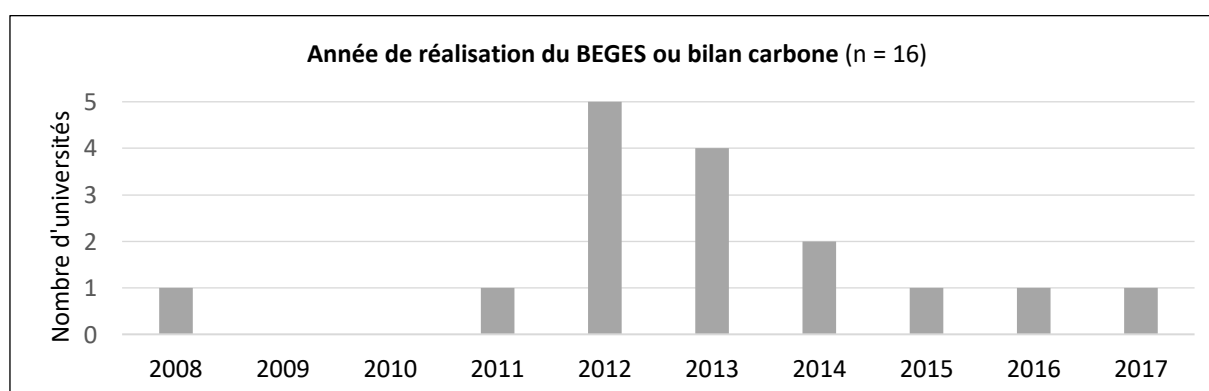
Initiation de la démarche de pilotage : (n = 26)	Nombre d'universités	%
Vous êtes-vous inspirés de pratiques analogues développées au niveau global de l'université pour mettre en œuvre votre démarche de pilotage ?	6	23 %
Vous êtes-vous inspirés de pratiques analogues développées au niveau d'autres services de l'université pour mettre en œuvre votre démarche de pilotage ?	2	8 %
Avez-vous reçu l'aide d'un service ou d'une cellule de pilotage pour mettre en œuvre votre démarche de pilotage ?	9	35 %
Avez-vous sollicité un cabinet extérieur pour mettre en œuvre votre démarche de pilotage ?	4	15 %

## ► Bilan des Émissions de Gaz à Effet de Serre (BEGES)

Dans 16 universités sur 26 répondantes il existe un Bilan des Émissions de Gaz à Effet de Serre (anciennement Bilan Carbone). 6 universités sur les 10 ne disposant pas de BEGES déclarent le prévoir à brève échéance. Le manque de ressources humaines est évoqué comme raison de sa non réalisation.

Existe-t-il un BEGES ? (n = 26)	Nombre d'universités	%
Oui	16	62 %
Non	10	38 %
Non, mais il est prévu à brève échéance	6	23 %
Non, et il n'est pas prévu à brève échéance	4	15 %

Ces réalisations sont plutôt anciennes puisque pour plus des deux tiers d'entre elles (11 sur 16) ce Bilan a été réalisé entre 2008 et 2013 ; pour près d'un tiers (5 sur 16) il a été réalisé entre 2014 et 2017.



Pour les 16 universités qui en disposent, le BEGES a été réalisé en interne dans 11 cas, par la direction ou service en charge du patrimoine (5 universités), par la mission DD (4 universités), ou par un travail commun entre le patrimoine et le DD (1 université). Dans un cas atypique le BEGES a été réalisé par des étudiants en formation de master développement durable.

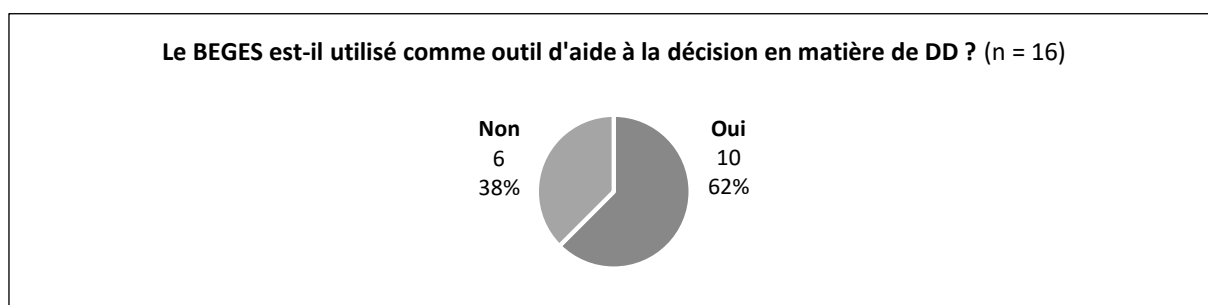
Seules 5 universités sur 16 ont fait appel à un prestataire externe pour réaliser ce Bilan.

Le BEGES est-il réalisé en interne à l'établissement ? (n = 16)	Nombre d'universités	%
Oui	11	69 %
Par la direction ou service en charge du patrimoine	5	31 %
Par la mission DD	4	25 %
Par un travail commun entre le patrimoine et DD	1	6 %
Par des étudiants	1	6 %
Non	5	31 %

Le BEGES fait l'objet d'une communication dans seulement 7 universités sur 16. Avant tout en direction des personnels et étudiants (5 universités) et des conseils centraux (3 universités faisant partie des 5 qui le communiquent aux personnels et étudiants). Outre cette diffusion interne à l'université, le BEGES est communiqué à des partenaires externes pour 4 universités : collectivités locales pour 2 d'entre elles, ADEME (Agence De l'Environnement et de la Maitrise de l'Energie) pour une autre et DREAL (Direction Régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement) pour la dernière. Dans ces deux derniers cas le BEGES est communiqué exclusivement à l'ADEME pour l'un et la DREAL pour l'autre, sans aucune communication interne.

Le BEGES est-il utilisé comme outil d'information à destination des tiers ? (n = 16)	Nombre d'universités	%
Oui	7	44 %
Dont, aux services centraux	3	19 %
Dont, à la commission DD-RS	2	12 %
Dont, aux personnels	5	31 %
Dont, aux étudiants	5	31 %
Dont, aux collectivités locales	2	12 %
Dont, autres (2 réponses : ADEME et DREAL)	2	12 %
Non	9	56 %

Au-delà de l'état des lieux dont rend compte le BEGES, 10 universités sur les 16 déclarent l'utiliser (ou l'avoir utilisé) comme outil d'aide à la décision ; par exemple pour prioriser les actions ou la politique DD (mobilité, énergie, action préventive vs curative, choix des opérations de reconstruction...), ou encore dans le cadre des actions liées aux mobilités douces et de l'élaboration du plan de déplacement de l'établissement, enfin pour la gestion énergétique des bâtiments.



## ► Référentiel DD&RS (référentiel Plan vert)

Presque 90 % (23 sur 26) des universités ayant élaboré une politique développement durable utilisent le *référentiel DD&RS*. Les universités restantes projettent de le mettre en œuvre à brève échéance (dont une dans une optique de labellisation).

Pour la moitié de celles qui l'utilisent (12 sur 23), le *référentiel DD&RS* est perçu comme un outil d'information à destination des tiers.

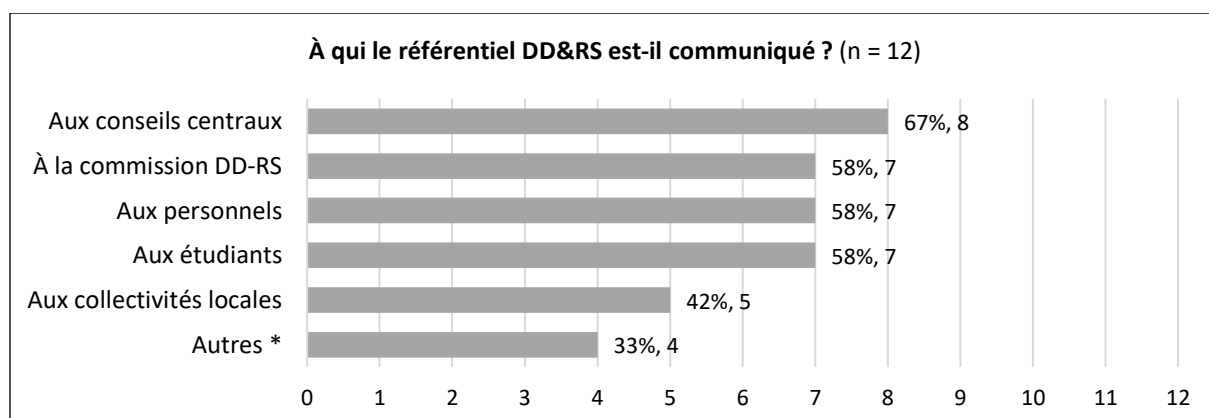
Elles sont près des deux tiers (15 sur 23) à y voir un outil d'aide à la décision en matière de développement durable, notamment pour définir les axes prioritaires d'intervention.

Le *référentiel DD&RS* semble ainsi constituer pour les universités, selon les cas, un outil d'aide à la décision ou un outil de légitimation, il remplit même ce double rôle pour 9 des 23 universités.

Le référentiel DD&RS fait-il l'objet d'une utilisation dans votre université ? (n = 26)	Nombre d'universités	%
Oui	23	88 %
Oui, et il est utilisé comme outil d'aide à la décision en matière de développement durable	15	58 %
Oui, et il est utilisé comme support d'information à destination des tiers	12	46 %
Non	3	12 %
Non, mais sa réalisation est prévue à brève échéance	3	12 %

Alors que le *référentiel DD&RS* est plus utilisé par les universités que le Plan vert, il est proportionnellement moins diffusé auprès des tiers que ce dernier (12/17 contre 12/23).

Il l'est principalement auprès des conseils centraux, de la commission DD-RS (si elle existe), des personnels et étudiants, et dans une moindre mesure auprès des collectivités locales. Le format du *référentiel DD&RS* ne se prête par véritablement à sa diffusion et nous pouvons supposer que celle-ci implique une adaptation du référentiel pour en faciliter la communication quand les destinataires sont les personnels, les étudiants ou les partenaires externes.



\* Réponses autres : équipe de direction, Crous, VP et chargés de missions, parties prenantes externes.

La très grande majorité des universités (87%) utilisant le *référentiel DD&RS* en renseignent tous les axes, les autres universités indiquant en être simplement au début du processus ou encore ne pas être dans une logique d'auto-évaluation justifiant une telle production d'information.

Elles ne sont en revanche qu'un peu moins de la moitié (48% des universités utilisatrices du *référentiel*) à renseigner les variables par des indicateurs. Dans ce cas, les universités produisent majoritairement entre 10 et 50 indicateurs, mais elles ne sont que 3 sur 23 (13%) à développer des indicateurs propres, soit à peine plus d'un quart (3/11) des universités utilisant des indicateurs. Elles utilisent donc très majoritairement des indicateurs sélectionnés parmi ceux proposés par le *référentiel DD&RS* (le *référentiel* propose plus de 300 indicateurs).

Exhaustivité des informations du référentiel DD&RS (n = 23)	Nombre d'universités	%
Tous les axes du référentiel sont renseignés	20	87 %
Les variables du référentiel sont renseignées par des indicateurs	11	48 %
Dont, indicateurs développés en interne (autres que ceux proposés par le référentiel)	3	13 %

Nombre d'indicateurs utilisés pour renseigner les variables du référentiel : (n = 11)	Nombre d'universités	%
Inférieur à 10 indicateurs	2	18 %
Entre 10 et 49 indicateurs	6	55 %
Entre 50 et 100 indicateurs	1	9 %
Plus de 100 indicateurs	2	18 %

Pourcentage approximatif des indicateurs propres utilisés : (n = 3)	Nombre d'universités	%
Moins de 25 % du total des indicateurs	1	33 %
De 25 à 50 % du total des indicateurs	1	33 %
Plus de 50 % du total des indicateurs	1	33 %

## ► Les autres outils de pilotage DD-RS

La démarche de pilotage du DD-RS semble encore relativement peu fréquente dans les universités. En effet, moins d'une université sur deux développant une politique DD-RS a mis en place un suivi budgétaire. Une sur trois environ calcule des coûts prévisionnels et elles ne sont que 27 % à calculer des écarts entre prévisions et réalisations.

De façon générale les calculs de coûts semblent peu développés. Seulement 23% calculent des coûts par actions et on tombe à 8% en ce qui concerne les coûts par fonction.

Quels sont les outils de pilotage DD-RS existants au sein de votre université ? (n = 26)	Nombre d'universités	%
Suivi budgétaire	11	42 %
Calcul de coûts par actions	6	23 %
Calcul de coûts par fonctions	2	8 %
Coûts calculés a posteriori (constatés)	4	15 %
Coûts estimés a priori (prévus)	9	35 %
Calcul d'écarts entre coûts prévisionnels et réalisés	7	27 %

Lorsqu'ils existent, le VP DD-RS et le responsable du service DD-RS sont de façon quasi-systématique destinataires de ces informations. En revanche la commission DD-RS ou les conseils centraux le sont nettement moins.

Destinataires des outils de pilotage	Vice-Président DD-RS	Responsable service DD-RS	Commission DD-RS	Conseils centraux	Autres
Suivi budget (n = 11)	11 (100 %)	10 (91 %)	4 (36 %)	3 (27 %)	1 (9 %)
Coûts/actions (n = 6)	6 (100 %)	6 (100 %)	1 (17 %)	1 (17 %)	1 (17 %)
Coûts/fonctions (n = 2)	2 (100 %)	2 (100 %)	0 (0 %)	1 (50 %)	1 (50 %)
Coûts constatés (n = 4)	4 (100 %)	4 (100 %)	2 (50 %)	2 (50 %)	1 (25 %)
Coûts prévus (n = 9)	8 (89 %)	7 (78 %)	4 (44 %)	4 (44 %)	1 (11 %)
Écarts (n = 7)	6 (86 %)	6 (86 %)	3 (43 %)	1 (14 %)	1 (14 %)

Seules 3 universités sur 26 ont mis en place un tableau de bord différent du *référentiel DD&RS*. Ce tableau de bord est dans tous les cas un tableau de bord exclusivement dédié au DD-RS et pour une université il constitue un des axes du tableau de bord du Président



<b>Un tableau de bord autre que le référentiel DD&amp;RS existe-t-il pour piloter le DD-RS ? (n = 26)</b> si oui, de quelle forme ? si non, est-il envisagé ?	<b>Nombre d'universités</b>	<b>%</b>
Oui	3	12 %
Oui, et il s'agit d'un tableau de bord exclusivement dédié au DD-RS	3	12 %
Oui, et il compile des fiches DD-RS émanant des composantes	0	0 %
Oui, et il s'agit d'un axe du tableau de bord de l'équipe présidentielle	1	4 %
Non	23	88 %
Non, mais sa réalisation est prévue à brève échéance	8	31 %

À la question ouverte « **qui a conçu le tableau de bord ?** » les 3 réponses divergent. Dans un cas il s'agit d'un prestataire extérieur, dans les deux autres cas ils sont élaborés en interne, soit de façon individuelle par la chargée de mission DD-RS, soit de façon collective par le groupe de travail RSU accompagné par le service pilotage.

À la deuxième question ouverte « **qui remplit le tableau de bord ?** », là encore les réponses divergent mais sont en cohérence avec les réponses à la question précédente. Lorsque le tableau de bord a été conçu en interne, ceux qui l'alimentent en sont les concepteurs : la chargée de mission dans un cas et le groupe de travail RSU dans l'autre ; lorsqu'il a été développé par un prestataire c'est le chef de projet DD-RS qui l'alimente en données.

À la dernière question ouverte « **qui utilise le tableau de bord ?** », les réponses sont identiques pour les tableaux de bord développés en interne : chargée de mission et groupe de travail RSU ; dans le dernier cas il n'y a pas d'utilisation du tableau produit (réponse : « personne !! »).

Dans aucun des 3 cas le tableau de bord n'est décliné pour des destinataires ou utilisateurs secondaires. Les indicateurs sont pour l'essentiel des indicateurs de résultats ou d'atteinte des objectifs. Ces indicateurs ne sont pas figés et varient principalement en fonction des résultats ou de l'atteinte des objectifs. En revanche le changement d'équipe dirigeante n'a aucun impact sur le contenu du tableau de bord.

<b>Quels types d'indicateurs comprend le tableau de bord ? (n = 3)</b>	<b>Nombre d'universités</b>
Contrôle de l'atteinte des objectifs	3
Résultats a posteriori	2
Suivi en temps réel	1
Progression par rapport aux objectifs	1
Données brutes	1
Ratios	1
Comparaison dans le temps	1
Comparaison avec d'autres établissements	0

<b>Le choix des indicateurs du tableau de bord est-il figé ? (n = 3)</b> <b>si non, comment évoluent-ils ?</b>	<b>Nombre d'universités</b>
Oui	0
Non	3
Ils évoluent en fonction des résultats obtenus	2
Ils évoluent en fonction l'actualisation des objectifs	3
Ils évoluent en fonction des demandes des parties prenantes	1
Ils évoluent en fonction du changement d'équipe dirigeante	0

À la lecture de l'ensemble des résultats précédents, il apparaît finalement que les dispositifs de gestion de la démarche DD-RS ne sont pas pour l'instant pleinement mis en place ou opérationnels (tout au moins pour le pilotage). Le système de gestion DD-RS n'a pas atteint son stade de maturité.

## 5. Quelle valorisation de la démarche ?

### 5.1. Valorisation par l'obtention de labels

Sur 30 universités ayant répondu mettre en place une démarche DD-RS, 6 sont au sens strict labellisées ou certifiées au titre d'une démarche DD ou RSE. Parmi ces 6 universités : deux ont obtenu le « label DD&RS » de l'enseignement supérieur, trois sont certifiées ISO 14001 (management environnemental) et l'une d'entre elles est également engagée ISO 26000 (responsabilité sociétale), la dernière est totalement certifiée ISO 50001 (management de l'énergie). La certification ISO 50001 est également détenue pour une de ses composantes par une université labellisée « DD&RS ».

Dans d'autres universités des démarches (ou chartes) entretenant parfois la confusion avec des labellisations sont menées, notamment liées à la politique bâtiminaire comme HQE, Eco-campus et Plan bâtiment durable.

En outre, la moitié des universités (15 sur 30) ont un projet de labellisation et pour 11 d'entre elles cet objectif est à court terme (avant 2020). Deux universités ont ce projet pour une échéance comprise entre 2 et 5 ans, et pour les deux dernières l'échéance n'est pas précisée.

### 5.2. Valorisation de la démarche DD-RS dans la communication présidentielle

12 universités sur 27 estiment que la démarche DD-RS est systématiquement mise en avant dans la communication de l'équipe présidentielle. Cela s'observe pour chacune d'entre elles au travers des *discours officiels*, pour 9 universités au moyen de *lettres d'informations*, pour 8 universités par le *site internet* de l'établissement, et pour 5 universités par des *entretiens dans la presse*.

Ainsi, la moitié des universités pour lesquelles la démarche DD-RS est valorisée dans la communication présidentielle (6 sur 12) cumulent les trois premiers moyens de communication et un tiers des universités (4 sur 12) les quatre moyens. Une université ajoute à cette communication une information à destination de tous les primo entrants personnels et étudiants.

La démarche DD-RS mise en œuvre est-elle systématiquement mise en avant dans la communication présidentielle ? (n = 27)	Nombre d'universités	%
Oui	12	44 %
(1) Dont, dans les discours officiels	12	44 %
(2) Dont, sur le site internet	8	30 %
(3) Dont, dans des lettres d'informations	9	33 %
(4) Dont, par des entretiens dans la presse	5	19 %
(5) Dont, par d'autres moyens	1	4 %
(1) et (2) et (3)	6	22 %
(1) et (2) et (3) et (4)	4	15 %
Non	15	56 %

18 universités sur les 27 mettant en œuvre une démarche DD-RS déclarent que leur communication sur l'activité et les résultats des différents services communs ou centraux se fait de façon générale au Conseil académique, au Conseil d'administration ou dans des commissions *ad hoc*, pourtant seules 10 d'entre elles intègrent l'activité et les résultats de la démarche DD-RS à cette communication, et parmi ces dernières la communication DD-RS ne fait l'objet d'un vote en Conseil que pour 4 universités.

De façon générale au sein de l'établissement, est-ce que l'activité et les résultats des différents services communs ou centraux font l'objet d'une communication au Conseil académique ou au Conseil d'administration ou dans des commissions ad hoc ? (n = 27)	Nombre d'universités	%
Oui	18	67 %
Non	9	33 %

Est-ce que le DD-RS est intégré dans cette communication ? (n = 18)	Nombre d'universités	%
Oui	10	56 %
Dont, cette communication DD-RS fait l'objet d'un vote	4	22 %
Non	8	44 %

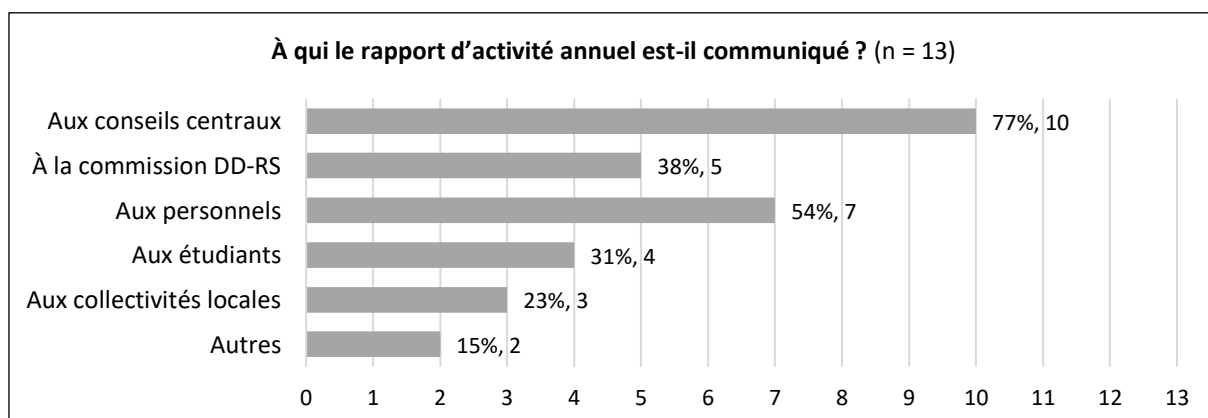
La mission DD-RS fait l'objet d'un rapport d'activité annuel dans la moitié des universités (13 sur 27). Pour 7 d'entre elles, soit un quart des universités, ce rapport d'activité est rédigé par le VP ou un autre élu, dans 5 universités il est rédigé par le responsable de service ou un autre personnel administratif, enfin ce rapport est rédigé par les chargés de mission DD-RS dans une université.

Pour ce qui concerne l'autre moitié des universités (14 sur 27) qui ne rédigent pas encore de rapport d'activité annuel DD-RS, 7 d'entre elles soit un quart des universités, déclarent prévoir pour la première fois la rédaction d'un tel rapport à la fin de l'année en cours. Parmi celles qui ne prévoient pas un tel rapport dans l'année, une université envisage néanmoins un premier rapport d'activité l'année prochaine dans le cadre d'un rapport d'activité biennal.

La mission DD-RS fait-elle l'objet d'un rapport d'activité annuel ? (n = 27)	Nombre d'universités	%
Oui	13	48 %
Oui, rapport rédigé par le VP ou un autre élu	7	26 %
Oui, rapport rédigé par le responsable de service ou un autre personnel administratif	5	18 %
Oui, autre modalité de rédaction du rapport (réponse : chargés de mission)	1	4 %
Non	14	52 %
Non, mais la production d'un rapport d'activité est prévue cette année	7	26 %
Non, et la production d'un rapport d'activité n'est pas prévue dans l'année	7	26 %

Pour les 13 universités rédigeant un rapport d'activité annuel, celui-ci est communiqué aux conseils centraux (10), aux personnels (7), à la commission DD-RS (5), aux étudiants (4) et aux collectivités locales (3). Seule une université déclare communiquer le rapport à l'ensemble de ces destinataires.

À l'inverse, dans deux universités où le rapport est rédigé par le responsable de service, celui-ci est uniquement communiqué dans un cas au VP délégué et dans le second cas au VP délégué ainsi qu'au Président et au DGS (modalité de réponse « autres »).



## 6. Conclusion

Si une grande partie des universités françaises semblent aujourd'hui conduire des démarches de développement durable et de responsabilité sociale, c'est avant tout par choix politique des équipes dirigeantes en place, qui ont le plus souvent porté cette démarche dans leur projet présidentiel. Cette volonté politique se concrétise par la présence de vice-présidents délégués en charge du DD-RS dans deux tiers des universités engagées dans de telles démarches, et presque dans une même proportion par la présence de chargés de mission.

Des structures administratives permettent aussi de porter ces démarches puisque des services dédiés existent dans près de la moitié des universités et que leur création est souhaitée par une forte majorité de celles n'en disposant pas encore.

La démarche DD-RS dans les universités apparaît donc comme étant en cours d'institutionnalisation, ce qui permet de garantir la pérennité des projets et actions menées au-delà des changements de gouvernance et d'ancrer durablement le DD-RS dans le paysage universitaire.

La gestion de cette démarche semble elle aussi en cours de structuration dans ses moyens et outils, mais si le stade de sa formalisation semble globalement atteint, la mise en place de la politique DD-RS ne paraît pas pour l'instant s'accompagner des dispositifs de gestion qui permettraient de véritablement la piloter avec des outils de suivi, de mesure et d'évaluation.

La formalisation de la démarche se matérialise ainsi dans deux tiers des universités par l'existence d'un budget DD-RS ou des lignes budgétaires dédiées ; elle se traduit aussi par la fixation d'objectifs préalablement à la mise en œuvre de la démarche pour deux tiers des universités (même si ces objectifs ne sont que rarement quantifiés et sont donc probablement liés à la réalisation d'actions ponctuelles de type *agenda 21*) ; elle s'observe encore au travers de l'existence et de l'utilisation du Plan vert et de son *référentiel* qui semblent constituer tout à la fois un outil d'aide à la décision et un outil d'information à destination des tiers.

Mais la présence et l'usage de ces outils de formalisation n'induisent pas pour autant le développement d'outils internes de gestion de la démarche et semblent jouer un rôle stratégique très limité, car avant tout destiné à faciliter le développement d'une communication institutionnelle mettant en valeur la qualité des actions DD-RS, comme le montrent l'importance du DD-RS dans la communication présidentielle ou les rôles donnés au Plan vert et au *référentiel DD&RS*.

Il est possible que faute de temps et de ressources suffisantes, ou parce que les enjeux stratégiques du DD-RS sont par nature moins fondamentaux que ceux portés par les missions principales des universités, celles-ci n'estiment pas utile ou raisonnable de développer des outils propres. Il apparaît ainsi notamment que la mise en place de tableaux de bords alternatifs ou complémentaires du *référentiel DD&RS* ne se rencontre que très marginalement au sein des universités répondantes et que pour la plupart ceci ne soit pas à l'ordre du jour à brève échéance.

On peut cependant envisager que la future prise en compte par le HCERES du DD-RS dans les référentiels « établissement » et « coordination territoriale », lors des prochaines évaluations de la vague E (2018-2019), contribue si ce n'est contraigne au développement de dispositifs de gestion permettant d'assurer le pilotage et l'évaluation des démarches DD-RS.

Pour l'instant, en dépassant le constat de la faiblesse de ces dispositifs de gestion, on observe une très grande variété dans les structures et dispositifs d'opérationnalisation.

Entre l'existence ou non de commissions, services, chargés de mission et référents ; la mise en œuvre de démarches portées plutôt de façon individuelle ou plutôt de façon collective ; la fixation d'objectifs, la présence de fiches-actions ou l'existence d'un budget... il n'apparaît pas une trajectoire unique mais de nombreux sentiers différents permettant le déploiement et la réussite des politiques DD-RS menées par les universités.