



Mise en place et pérennisation
d'une démarche de développement durable
dans le cadre d'un partenariat
entre CUFR JF Champollion et EMAC

RAPPORT OPERATIONNEL



Florian CEZARD



AVERTISSEMENT AU LECTEUR

Ce travail est un rapport opérationnel, accompagnant une étude plus complète réalisée dans le cadre d'un stage de Master 2 professionnel Gestion Sociale de l'Environnement-Valorisation des Ressources Territoriales (GSE-VRT).

Ce rapport opérationnel a pour objet de permettre à un lecteur soucieux d'efficacité d'accéder rapidement aux principaux résultats dégagés lors de ce stage. Les justifications théoriques et les éléments d'analyse ayant permis d'arriver à ces résultats ne sont pas présentés ici, et le lecteur est invité à se référer au rapport complet s'il désire plus de détails.

De plus, selon que le lecteur recherche des informations uniquement pour le CUFR ou pour l'EMAC, il pourra se contenter des parties correspondantes (2.2.1. page 4 pour l'EMAC, et 2.2.2. page 11 pour le CUFR). La lecture des parties 1 et 3 nous semble toutefois nécessaire.

Liste des sigles

A21	Agenda 21
ADEME	Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie
AFEV	Association de la Fondation Étudiante pour la Ville
CA	Conseil d'Administration
CGE	Conférence des Grandes Écoles
CJS	Coalition Jeunesse Sierra
CODIR	Comité de Direction
COMEX	Comité Exécutif
COFIL	Comité de pilotage
CROUS	Centre Régional des Œuvres Universitaires et Scolaires
CSP	Conseil Scientifique et Pédagogique
CUFR	Centre Universitaire de Formation et de Recherche
DD	Développement Durable
EDD	Éducation au Développement Durable
EDF	Électricité De France
EES	Établissement d'Enseignement Supérieur
EMAC	École des Mines d'Albi Carmaux
EMS	Environmental Management System
EPA	Etablissement Public (d'enseignement supérieur) à caractère Administratif
ERT SPEED	Équipe de Recherche Technologique Services Publics et Économies d'Énergie Durables
GSE-VRT	Gestion Sociale de l'Environnement-Valorisation des Ressources Territoriales
GT	Groupe de Travail
HSE	Hygiène Sécurité et Environnement
I2D	Ingénieur pour un Développement Durable
MDE	Maîtrise de la Demande Énergétique
ONU	Organisation des Nations Unies
UEO	Unité d'Enseignement d'Ouverture
SDET	Syndicat Départemental d'Électrification du Tarn

Sommaire

1. Problématique et objectifs du stage.....	2
2. Principaux résultats.....	3
2.1. L'analyse comparée des démarches actuelles.....	3
2.2. Les propositions d'organisation.....	4
2.2.1. Les propositions d'organisation pour l'EMAC.....	4
2.2.1.1. La transformation du comité de pilotage :.....	5
2.2.1.2. Diagnostic et plan d'action : la clef vers la pérennisation.....	8
2.2.1.3. Capitaliser l'expérience acquise : le comité de suivi comme outil de réactivité et d'implication.....	9
2.2.1.4. Cadres et label : se positionner clairement	11
2.2.2. Pistes d'organisation pour le CUFR :.....	11
2.2.2.1. Le manque de coordination :.....	11
2.2.2.2. L'administration en tant que coordinateur : une possibilité à expérimenter.....	12
2.2.2.3. La constitution d'un nouveau comité de pilotage.....	13
2.2.2.4. Le suivi des actions.....	14
2.2.2.5. Formation, éducation et communication : des outils à développer.....	15
3. Éléments complémentaires de réflexion sur les démarches.....	17
3.1. Le rôle du chargé de mission.....	17
3.2. Évaluation et diagnostic.....	17
3.3. La rédaction d'un rapport : un outil de clarification et de communication.....	18
3.4. Aller plus loin dans l'intégration : l'importance des partenariats.....	19
3.4.1. Multiplier les partenariats entre EMAC et CUFR.....	19
3.4.2. Faciliter tous les partenariats : un coordinateur territorial ?.....	20

1. Problématique et objectifs du stage

Les difficultés inhérentes à la mise en place d'une démarche de développement durable au sein d'un établissement d'enseignement supérieur (EES) amènent logiquement à se demander quels sont les moyens et les stratégies que ces derniers doivent mettre en œuvre afin d'impulser un changement profond de culture. Mais dans le cas du Centre Universitaire de Formation et de Recherche Jean-François Champollion (CUFR JFC) et de l'Ecole des Mines d'Albi-Carmaux (EMAC), ces derniers ont vu une démarche démarrer sur leur campus, même si leur origine est très différente (nous y reviendrons un peu plus loin).

Il ne s'agit donc plus de chercher les moyens permettant d'initier une démarche, mais plutôt de chercher à comprendre comment agir sur deux démarches différentes (dans leur origine, leur logique et leur organisation, mais aussi dans le type d'établissement où elles sont inscrites) afin que d'une part, elles intègrent en profondeur et durablement les cultures propres à chaque campus, et d'autre part qu'elles soient suffisamment similaires pour créer du lien entre elles. En d'autres termes, comment faire travailler ensemble et durablement des organisations aux cultures et aux compétences différentes (des EES, mais aussi des collectivités, des entreprises....) dans un objectif de développement durable ?

Les missions associées à ce stage consistaient principalement à effectuer un travail de veille (faire un état des lieux de ce qu'il se fait ailleurs) afin de proposer une ou plusieurs méthodologies opérationnelles.

Cette méthodologie devait détailler clairement les étapes à suivre, en précisant les moyens de l'intégrer dans l'organisation de chacun des établissements, et en proposant des outils adaptés, le tout dans un souci d'efficacité et de pérennisation d'une année sur l'autre.

2. Principaux résultats

Il a été nécessaire dans un premier temps d'analyser le fonctionnement actuel des deux démarches afin de déterminer leurs atouts et leurs faiblesses, pour ensuite avancer des propositions d'amélioration possibles.

2.1. L'analyse comparée des démarches actuelles

En analysant « l'histoire » des démarches actuelles, à savoir les origines, les modifications qu'elles ont pu ou non connaître, et en nous intéressant à leur organisation, il est possible de trouver quelques éléments les caractérisant et permettant de faire la comparaison entre les deux établissements :

- L'initiative de la démarche. Dans le cas de l'EMAC, il s'agit d'une démarche plutôt « top-down », puisque c'est la direction elle-même qui, incitée par la CGE, a créé une mission développement durable afin notamment de définir un plan d'action. Au contraire, pour le CUFR, la démarche a été à l'initiative de quelques acteurs militants et volontaires qui ont dû convaincre la direction d'ajouter la question de la durabilité sur l'agenda de l'établissement, en s'inscrivant dans le cadre national « MDE-Campus » et en adhérant à la charte du comité 21 (soit une stratégie opposée, de type « bottom-up »).
- L'expérience. Sans être véritablement « ancienne », l'opération écocampus Champollion date de 2005, et a connu un développement et des modifications importantes qui peuvent être synthétisées en quatre grandes étapes :
 - La volonté d'une enseignante chercheuse en sociologie qui cherche à initier une réflexion et une dynamique autour des économies d'énergies. Elle implique à cet effet la licence 3 de sociologie du CUFR et certains enseignants pour réaliser une enquête sur les pratiques et les représentations des acteurs du campus.
 - L'inscription de la démarche dans un cadre national (MDE-Campus), et la réalisation d'un diagnostic original, puisqu'il est socio-technique, et non pas uniquement technique. La démarche se structure avec un comité de pilotage transversal impliquant de nombreux acteurs.
 - La présence d'un consultant qui permet la mise en place effective des actions issues du diagnostic à l'aide de quatre groupes de travail multi-catégoriels.
 - Le départ du consultant qui provoque un ralentissement de la démarche, des groupes de travail qui ne se réunissent plus, l'absence de comptes rendus et de centralisation des informations. Des actions continuent d'être menées, mais par des acteurs ou des groupes isolés, sans aucune coordination entre eux.

Pour ce qui est de l'EMAC, la démarche vient seulement de terminer sa première année, et n'a connu que très peu de changements : un chargé de mission a été nommé par la direction, ce dernier a créé un comité de pilotage réunissant une fois par semaine quelques membres volontaires de l'établissement. Ce « *copil DD* » comme il est appelé, a donné lieu à deux groupes de travail : un sur le papier et la dématérialisation, et un autre sur le vélo et l'écomobilité.

- La définition du contour de la démarche. Le manque de communication ciblée et cohérente ainsi qu'un manque de pilotage et de « personnalisation » (personne n'est officiellement missionné) peuvent expliquer l'impossibilité de définir clairement ce qu'est l'opération écocampus du CUFR. A l'origine, une démarche de MDE inscrite dans un cadre national devant permettre une prise de conscience de la communauté universitaire, elle s'est

rapidement retrouvée réappropriée par différents groupes d'acteurs. Est-ce encore uniquement une démarche de MDE ? Est-ce une démarche de développement durable au sens large ? Qui s'en occupe ? Ce « flou » sur la définition exacte de l'écocampus a paradoxalement pour conséquence une intégration plus aisée de toutes les actions actuellement menées sur le campus (actions de solidarité avec l'AFEV, travail sur la prévention des conduites à risques avec Amidons, etc.), même si elles dépassent le cadre de la MDE ou de l'environnement.

A l'inverse, l'EMAC souffre sans doute d'une définition trop stricte, d'un contour de la démarche trop délimitée qui se limiterait aux actions initiées par la mission développement durable. Or il existe depuis plusieurs années une volonté explicite à l'école d'agir dans différents domaines du développement durable (solidarité, hygiène, etc.) sans pour autant que cela soit ressenti par les protagonistes.

- Le pilotage. Alors que le pilotage de l'opération écocampus a complètement disparu, le chargé de mission développement durable de l'EMAC organise toutes les semaines une réunion. Toutefois, il ne s'agit pas d'un comité de pilotage au sens classique du terme, et si la présence d'une personne en charge de la coordination est clairement identifiée, il n'existe pas, dans aucun des deux établissements, de lieux ou de temps dédiés¹ au pilotage global. En effet, le comité existant actuellement ne réunit pas l'ensemble des parties prenantes de l'établissement. Seuls quelques acteurs militants y participent pour organiser des actions ponctuelles (semaine du développement durable par exemple) ou pour faire des comptes rendus sur l'avancée d'un groupe de travail.

Schématiquement, il serait presque possible de se représenter les deux démarches comme deux systèmes opposés, tant par leur mode de gouvernance et par leur état d'avancement que par la perception qu'en ont les acteurs.

2.2. Les propositions d'organisation

L'analyse des différentes expériences à travers le monde, le recours à des éléments théoriques et l'étude des différents grands cadres structurant des démarches de développement durable pour les EES en France a permis de mettre en avant différents éléments nécessaires au développement et à la pérennisation de telles démarches sur les campus. Trois points nous semblent particulièrement importants :

- la présence d'une coordination efficace et sachant communiquer à tous les publics présents sur un EES
- la constitution d'un comité de pilotage transversal facilitant la concertation et la recherche de consensus entre toutes les parties prenantes (*i.e.* entre toutes les sous cultures) d'un EES
- le recours à une méthodologie de type agenda 21 ou Campus Responsables qui permet de structurer une démarche, qui a l'avantage d'être déjà éprouvée, et qui ajoute une plus value en terme de communication (les établissements en agenda 21 ne sont pas encore très nombreux)

2.2.1. Les propositions d'organisation pour l'EMAC

L'organisation actuelle à l'EMAC semble être « performable » sur plusieurs points, principalement sur l'absence d'un pilotage « classique » d'une part, et la non intégration de

¹ On parle parfois de « point nodal » dans le cadre analytique de la gouvernance.

l'ensemble des actions développement durable d'autre part. Inscrire officiellement dans l'organigramme de l'EMAC un comité de pilotage transversal, permettant d'impliquer l'ensemble des acteurs et des actions, de les coordonner, d'établir et de suivre un plan d'action élaboré avec l'accord de l'ensemble de la communauté de l'établissement semble donc être une opportunité intéressante.

2.2.1.1. La transformation du comité de pilotage :

L'organisation hiérarchique à l'EMAC peut sembler complexe pour un acteur extérieur. Schématiquement, le directeur est assisté dans ses prises de décisions par un comité de direction (CODIR) qui fournit un avis consultatif. Le comité exécutif (COMEX) prépare les ordres du jour du CODIR, et assure le suivi des décisions qui y sont prises. Chaque organe de l'établissement peut demander à ce qu'une question soit ajoutée à l'ordre du jour pour être traitée en CODIR, et inversement, le CODIR peut charger certains organes de travailler sur une question pour laquelle ils sont compétents. Il existe donc des délégués à certaines thématiques, et des groupes de travail (appelés collèges ou comité de pilotage) qui sont chargés de préparer des travaux et certaines décisions du CODIR, ainsi que de diffuser les informations de fonctionnement dans l'école. On retrouve tous les organes de l'établissement, comme par exemple ce qui touche à la recherche, à l'enseignement, à l'HSE, etc.

Le chargé de mission développement durable étant placé directement sous l'autorité du directeur, il peut être considéré comme le délégué au développement durable. Mais le « *copil DD* » ne peut pas être aujourd'hui comparé aux autres collèges ou comités, ni à un comité de pilotage de DD au sens classique du terme, regroupant toutes les parties prenantes de l'établissement.

Il nous semble important de transformer l'actuel copil en réel comité de pilotage transversal, se situant au croisement de tous les autres collèges, et intégrant encore d'autres acteurs. La figure 1 offre une représentation schématique de la place que ce nouveau comité pourrait prendre.

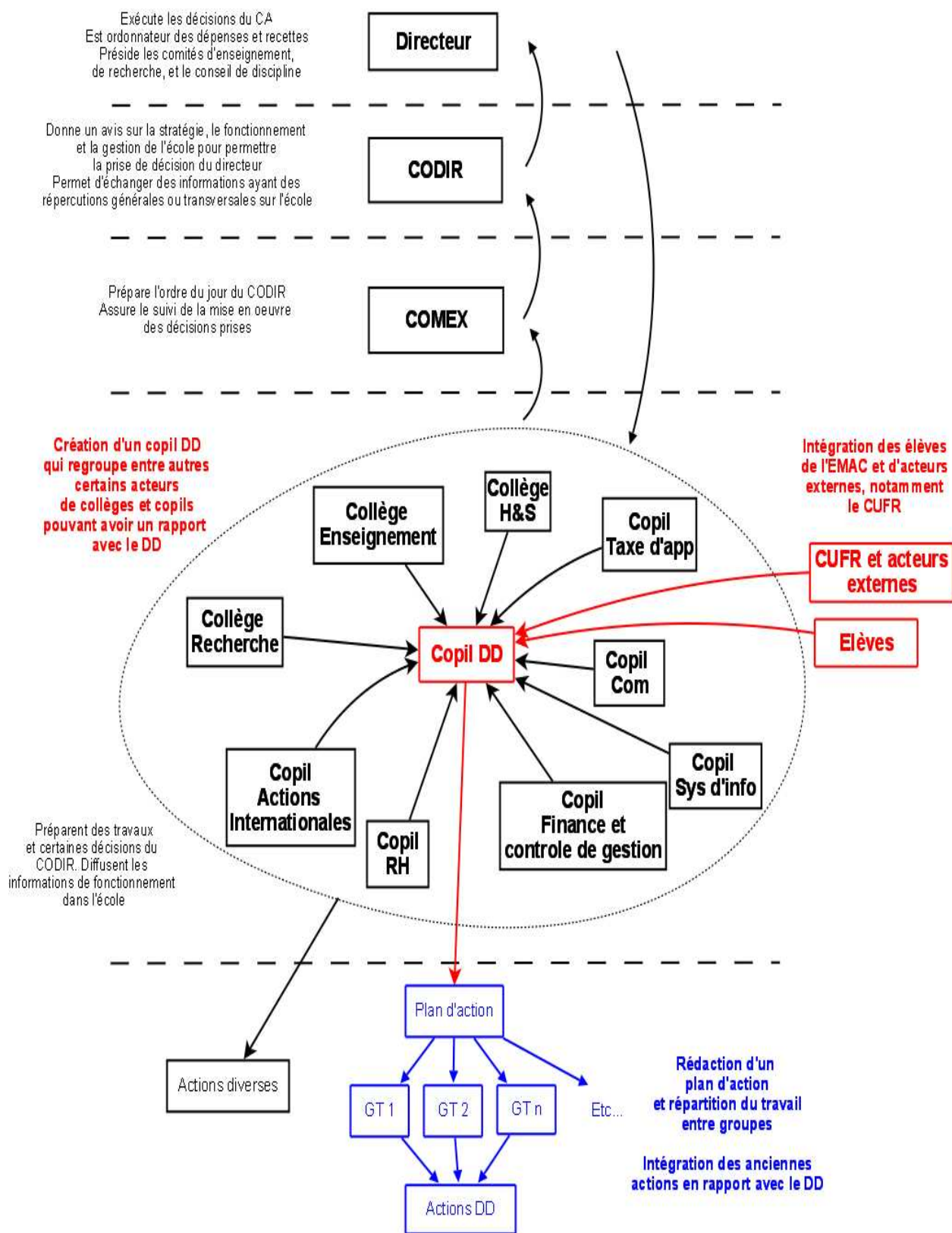


Figure 1 : Intégration du Comité de pilotage dans l'organigramme de l'EMAC

La première chose à faire serait donc de recenser et de rencontrer les personnes « clefs » qui pourraient intégrer le comité de pilotage, en commençant par les informer sur l'importance et les objectifs de la démarche développement durable de l'école. Si cette option est retenue, elle doit

permettre de balayer l'ensemble de la communauté interne, mais aussi d'intégrer des acteurs externes, les partenaires de tout ordre.

Voici une première liste possible des services et partenaires pouvant être représentés :

– Interne :

Chargé de mission développement durable (animateur)

Direction des études

Direction de la recherche

Services techniques

Hygiène et Sécurité

Communication

Action internationale

Service des achats (d'autant qu'en l'occurrence, la chef du service est déjà impliquée dans la mission développement durable puisqu'elle dirige le groupe de travail Vélo)

BDE (Bureau des étudiants) et/ou I2D (association ingénieurs pour le développement durable)

La délégation de site de Carmaux

Éventuellement : Reprographie, ressources humaines, département informatique (dont plusieurs membres sont déjà actifs dans le copil actuel)

– Externe :

Les principaux sous-traitants (notamment restauration et nettoyage)

Les collectivités locales (représentants de la Mairie et/ou de la C2A, voire Conseil Général et Régional)

Le gardiennage et l'accueil (qui sont sous-traités)

Enfin, le CUFR Champollion, qui devrait être présent. Il reste à savoir sous quelle forme, puisque actuellement, il n'existe pas de chargé de mission.

Cette liste n'est bien sûr qu'une proposition, qui devra être modifiée après consultation des différentes parties, et qui ne préfigure pas forcément de qui sera la personne représentant un service. Par exemple, il est difficile pour l'instant de savoir qui pourrait représenter le CUFR Champollion, surtout en l'état actuel de la démarche. Le Comité 21 préconise d'avoir entre 10 et 20 membres au comité de pilotage selon la taille de l'établissement, cela concerne plus les établissements scolaires. Il sera préférable d'arriver à trouver un équilibre entre participation de l'ensemble des parties prenantes et efficacité.

De part la nature et le nombre important de membres, ce comité n'aura pas vocation à se réunir trop souvent. Une réunion par trimestre semble suffisante, voire par semestre, ce qui semble d'ailleurs être la moyenne, même si des réunions extraordinaires peuvent être envisageables.

La question de l'intégration et de la participation des élèves à ce comité de pilotage est primordiale. En effet, contrairement au CUFR, l'EMAC accueille des élèves qui resteront tous au moins 4 ans au sein de l'établissement, voire davantage en cas de thèse par exemple ou d'embauche. De plus, le sentiment d'appartenance dans les grandes écoles est extrêmement fort,² et l'EMAC n'échappe pas à la règle. La vie étudiante y est très organisée, avec un bureau des étudiants (BDE), de nombreuses associations et animations tout au long de l'année, un système de parrainage pour les premières années, etc. Et les étudiants sont généralement des acteurs s'impliquant rapidement dans des démarches de développement durable, et peuvent être sources de nouvelles propositions. D'autant plus à l'EMAC où des associations dont les thèmes et actions sont proches du développement durable existent déjà, comme I2D (Ingénieurs pour le Développement Durable), mais aussi EMACLEAN, association de prévention sur les drogues et l'alcool. Sans compter que les

2 Veltz P. (2007), « Faut-il sauver les grandes écoles ? De la culture de la sélection à la culture de l'innovation », Sciences Po-Les Presses

thématiques du développement durable sont des sources de sujets pour les travaux d'étudiants.

Une fois les différents acteurs rencontrés et mobilisés pour une première réunion, il pourrait être opportun de « tester » leurs connaissances sur les problématiques du développement durable, sur ses enjeux, et les solutions à y apporter. Il est probable qu'une présentation sur ces questions permette de « mettre tout le monde à niveau », et d'intéresser, donc d'impliquer davantage les acteurs. Notons à ce propos que comme tout adhérent au Comité 21, l'école peut profiter d'une intervention gratuite dans les locaux de l'EMAC. Pratiquée par un intervenant extérieur et expert, cette formation aurait sans doute plus de poids. La présence de la direction serait sans doute là aussi un signal fort pour les acteurs, ce qui rejoint l'avis d'un acteur enquêté qui reconnaissait :

« Pour mobiliser les acteurs internes, c'est plus long. Il faut expliquer pourquoi on fait tout ça, que ce n'est pas pour la com, mais qu'il y a des enjeux de société. (...) Il faut être très concret. »

Même si la démarche développement durable en elle-même semble assez bien identifiée au sein de l'établissement, grâce à un système de communication interne efficace (notamment avec l'usage de l'intranet) et des actions visibles (affichages, semaine du développement durable, colloque...), une « formation » n'est jamais superflue : de ce fait, on s'assure que tous les acteurs ont une base solide et commune. Cette étape est d'autant plus nécessaire que beaucoup d'études montrent que rares sont les personnes à pouvoir donner une définition du développement durable. Cela aura donc aussi comme effet d'accélérer la prise de conscience qu'un nombre important d'actions dans l'école relèvent du développement durable.³

L'objectif de cette première réunion est d'informer, de recueillir les avis, et de motiver les personnes à se joindre à la démarche. Idéalement, tous les acteurs présents lors de cette réunion devraient avant de partir accepter ou non d'être membre du comité de pilotage développement durable, afin que sa création et la liste des membres soient proposées en CODIR. Toutefois, une formation plus générale au développement durable à destination de l'ensemble de l'établissement pourrait s'avérer positive pour accélérer la modification des cultures internes. Le CUFR a par exemple décidé de réfléchir à la mise en place de ces thématiques dans le cadre de la formation continue à partir de la rentrée 2008-2009, en s'appuyant si possible sur des ressources internes. L'EMAC pourrait décider d'entreprendre le même type d'action. D'autant que dans ce cas, un partenariat entre les deux établissements pourrait peut-être éviter de faire appel à des formateurs externes, selon le type de formation et de thématique visées.

Selon la méthodologie A21 et des Campus Responsables, l'étape suivante, une fois le comité mis en place, consiste à faire le diagnostic partagé des pratiques de l'établissement, pour définir un plan d'action. Ce diagnostic peut être réalisé par un petit groupe bien précis, ou bien alors partagé entre chaque représentant de département ou de service.

2.2.1.2. Diagnostic et plan d'action : la clef vers la pérennisation

Dans le cas de l'EMAC, ce diagnostic a été en partie réalisé en début de mission développement durable, en remplissant le questionnaire du guide des bonnes pratiques des Campus Responsables. Toutefois, un diagnostic plus complet devra être fait, et les acteurs pourront s'appuyer sur de nombreux outils mis à disposition par le comité 21 et la campagne Campus Responsables sur leurs sites internet respectifs. D'où l'intérêt de former en amont tous les acteurs aux principes du développement durable, afin qu'ils puissent diagnostiquer correctement tout ce qui y correspond au sein de leur établissement. Mais le diagnostic « technique » n'est pas suffisant, et il peut être nécessaire de faire un diagnostic « social » des pratiques, des représentations et des jeux d'acteurs dans l'établissement. L'école des Mines de Nantes a par exemple fait appel à un bureau d'études

³ Jucker R. (2002), « Sustainability ? Never heard of it ! », International Journal of Sustainability in Higher Education, Vol. 3, No. 1, pp 8-18

pour la réalisation de cette étape, mais l'EMAC pourrait justement s'appuyer sur les compétences du CUFR pour réaliser un diagnostic, à l'image du rapport socio-technique de Stéphane Arditi et Sylvain Laurent⁴, qui a permis de définir précisément au CUFR quels étaient les jeux de pouvoir existants propres à la gestion énergétique, quelles étaient les dispositions bloquantes et innovantes, le tout afin de proposer un schéma d'organisation mieux adapté, et une liste d'actions prioritaires. Il est important de prendre conscience de l'impact d'un tel diagnostic au sein de l'établissement. Dans le cas du CUFR, les premières enquêtes sociologiques menées ont eu un impact non négligeable de mobilisation des esprits, ainsi que des effets sur les comportements⁵. Associé à des formations ou des conférences à l'échelle de l'école, un tel diagnostic socio-technique pourrait participer à la modification des cultures, et offrir un contexte encore plus favorable à un développement rapide de la démarche.

Cette étape sert de base pour définir un plan d'action, outil primordial pour assurer une certaine pérennité à la démarche : puisque ce plan d'action sera élaboré par l'ensemble des acteurs concernés, ils pourront se l'approprier, définir les échéances qui leur apparaissent comme suffisantes, et les actions qui les motivent. Cela permet d'assurer un développement sur plusieurs années, et confère aussi une plus grande lisibilité. Ce plan d'action est d'ailleurs l'un des principaux objectifs assignés à la mission développement durable par la direction.⁶ Là encore, des modèles sont à disposition sur les sites du comité 21 et de Campus Responsables, mais on trouvera aussi des exemples très intéressants dans le rapport socio-technique précédemment cité.

L'avantage de ce nouveau comité de pilotage est qu'il permet réellement d'impliquer l'ensemble des acteurs, et donc d'intégrer à la mission développement durable toutes les actions qui existent déjà. Il crée des liens avec le CUFR JF Champollion, en l'impliquant dans la démarche, tout comme le CUFR devrait chercher à impliquer l'EMAC dans la leur. Il offre aussi une reconnaissance officielle, à travers un organisme dédié et identifié sur l'organigramme de l'école, une fois que le CODIR valide sa création. Cela peut donner une légitimité supérieure aux décisions prises par le comité, puisqu'elles seront prises sous la présidence du Directeur, et avec l'accord de toutes les parties prenantes.

2.2.1.3. Capitaliser l'expérience acquise : le comité de suivi comme outil de réactivité et d'implication

Toutefois, cela n'empêche pas de maintenir une partie du fonctionnement du « *copil DD* » actuel, à savoir la tenue de réunions plus ou moins formelles, ouvertes à tous, pour assurer un suivi plus régulier des groupes de travail s'ils en ressentent le besoin. Dans ce cadre, il serait possible de se retrouver acteur de ce petit comité sans forcément faire partie du comité de pilotage, tout en ayant l'impression de participer à la dynamique, et d'être reconnu. En quelque sorte, l'ancien *copil DD* changerait de nom pour devenir un « comité de suivi » par exemple.

4 Arditi S. et Laurent S. (2006), « Étude énergétique socio-technique pour l'initialisation d'une démarche MDE Campus sur le site albigeois du Centre universitaire de formation et de recherche Jean François Champollion », Rapport de Stage M2 GSE VRT et ASDER

5 *Ibid.*, pp. 91-92

6 « Appel à candidature pour une Mission « développement durable » à l'EMAC », approuvé lors du Codir du 29 juin 2007.

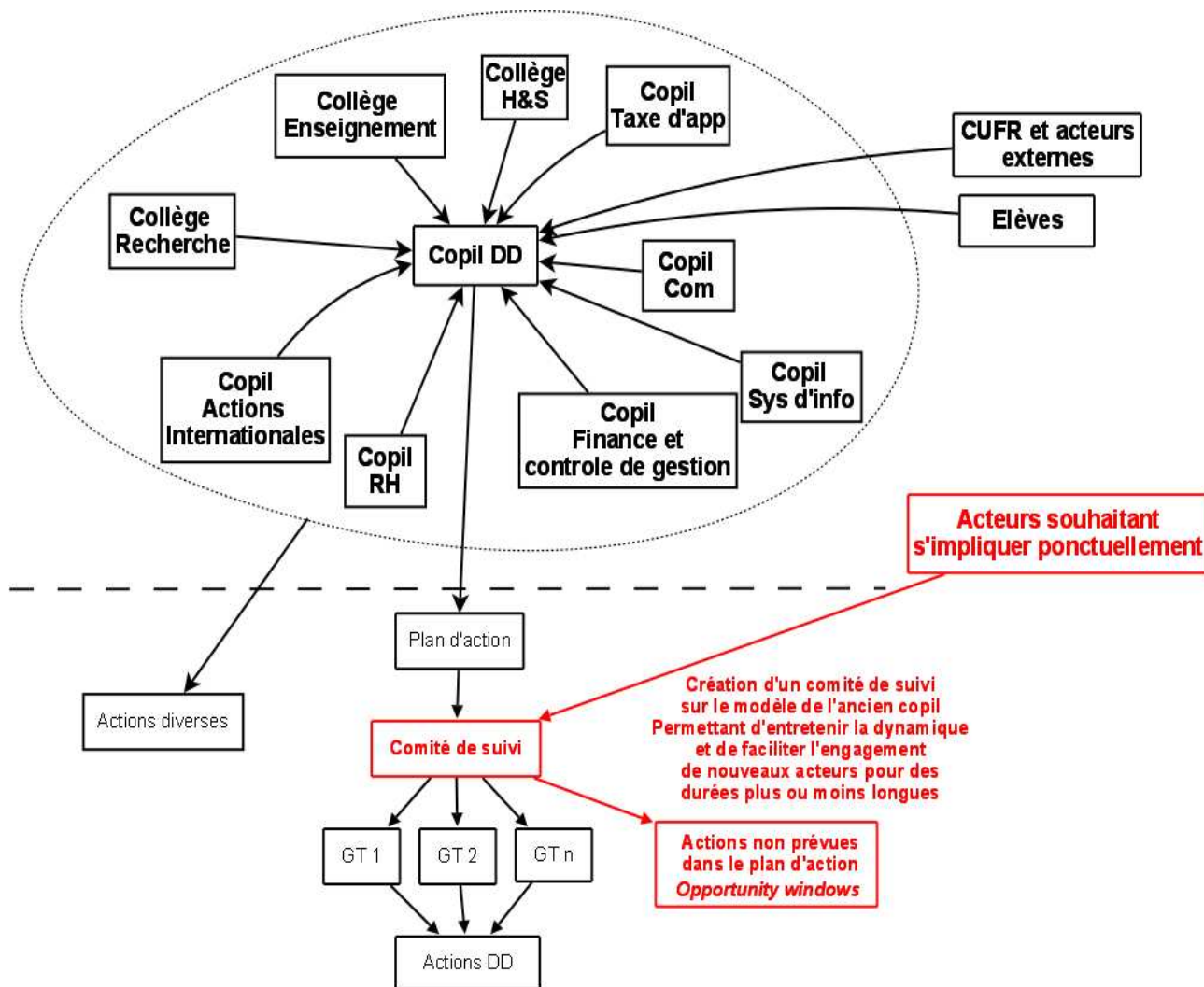


Figure 2 : Intégration du comité de suivi dans l'organigramme de l'EMAC

Cette entité, qui peut rester informelle (c'est-à-dire non officialisée en CODIR, ou dans les organigrammes de l'EMAC), aurait l'avantage de maintenir une dynamique, et de faire se rencontrer les acteurs de façon très régulière. C'est sans doute là un des principaux avantages de l'organisation actuelle, à savoir des rendez vous hebdomadaires. Cela offre la possibilité à des personnes hors de la démarche de venir s'informer, rencontrer les acteurs, et éventuellement s'investir ponctuellement, puisque ces réunions régulières facilitent le suivi de multiples niveaux d'actions (actions ponctuelles, de plus ou moins grande envergure, sur un problème très précis non prévu dans le plan d'action, etc.). En outre, cela permet de faire un compte rendu régulier sur les actions menées et donc de visibiliser les avancées et les résultats. Or, dans une organisation où chaque acteur est très occupé, et avec une quantité de temps disponible très limitée, ce dernier doit arbitrer entre les différents domaines d'actions qui lui sont proposés. En reprenant l'analyse des logiques d'action collective d'Olsen⁷, Green et Thompson⁸ montrent que les acteurs vont plus volontairement s'engager si d'une part, le directeur s'est clairement positionné en faveur de la démarche et d'autre part, si on leur propose différents niveaux d'implication (donc différents niveaux de temps) et s'ils

7 Olsen M. (1978), « Logique d'action collective », PUF

8 Green W., Thompson R. (2005), « When sustainability is not a priority », Internal Journal of Sustainability in Higher Education, vol. 6, No 1, pp. 7-17

obtiennent quelque chose en contrepartie : « *asking for participation without providing paybacks in the form of accomplishments will alienate even supporters of sustainability* »⁹. Il est donc nécessaire dans ce comité de suivi d'offrir aussi des objectifs de court terme, en parallèle aux grands projets, afin de « récompenser » plus rapidement les acteurs et donc de les inciter encore davantage à s'engager.

2.2.1.4. Cadres et label : se positionner clairement

Les propositions faites ci-dessus s'inspirent donc fortement d'une démarche d'Agenda 21. Or, si ces dernières sont acceptées, il semble important de ne pas seulement parler de mission développement durable, mais de faire référence à un cadre, un système d'organisation qui affiche clairement que l'établissement a dépassé la mise en place d'actions indépendantes et entame une phase de changement profond de sa culture, de sa façon d'interagir avec son environnement. A ce titre, se déclarer officiellement en Agenda 21 peut servir d'outil de communication (les établissements qui l'ont fait ne sont pas encore extrêmement nombreux), mais peut aussi servir de levier interne, en donnant une autre image de la démarche.

Mais surtout, en tant que membre de la CGE, l'EMAC est aussi fortement incitée à adhérer au Global Compact¹⁰. Si cette adhésion est programmée dès la mise en place de l'Agenda 21, les actions à mener pourront prendre en compte les objectifs du Global Compact, et finalement n'apporter que peu de contraintes supplémentaires pour respecter les engagements liés au label. Pour un coût marginal finalement assez faible (respecter des principes qui semblent *a priori* facilement intégrables dans une démarche de développement durable, et produire un rapport annuel qui, nous le verrons plus loin, aura tout intérêt à être rédigé quoi qu'il arrive en s'appuyant sur les outils d'évaluation), l'établissement pourra rejoindre un réseau internationalement reconnu, et profiter d'un autre effet de communication.

2.2.2. Pistes d'organisation pour le CUFR :

Concernant le CUFR, le problème est légèrement différent. Nous avons vu qu'à la différence de l'EMAC, la démarche écocampus y est plus ancienne, et mieux identifiée par les acteurs, même s'il existe de nombreuses confusions (par exemple entre éco-festival et écocampus), et une difficulté à définir concrètement les contours de la démarche. Du coup, la communauté de l'établissement associe généralement les nombreuses actions ayant trait au développement durable à la démarche. Par contre, il existe un réel problème de centralisation des informations et de coordination, et surtout un problème de « personnalisation » de la démarche. En effet, personne n'a officiellement dans ses attributions la mission de s'en occuper.

2.2.2.1. Le manque de coordination :

Pendant un an, des financements extérieurs (ADEME et EDF principalement) avaient permis de créer un poste de consultant, jusqu'en décembre 2007. Or, ce dernier n'était pas tenu d'assurer une présence régulière connue de tous. Il a certes pu faire avancer plusieurs projets (notamment tout ce qui a concerné la comptabilité énergétique, ou encore le tri du papier), mais il n'a clairement pas pu assurer le rôle de personne ressource, de représentant de la démarche vers qui se tourner en cas d'interrogations ou de propositions d'actions, faute de présence régulière et identifiée par les

9 *Ibid.*, p. 13

10 Label créé par l'ONU. Les organismes adhérents s'engagent à respecter une charte de 10 principes portant sur les droits de l'homme, les normes du travail, l'environnement, et la lutte contre la corruption. Ils s'engagent aussi à rédiger un rapport annuel sur leurs pratiques. Pour plus de détails, se référer au rapport complet, partie 2.1.2.1 p. 30

différents acteurs du CUFR.

Sur la page dédiée à l'écocampus du guide des étudiants 2008-2009 (et c'était déjà le cas sur l'édition précédente) remis à chaque étudiant lors de son inscription au CUFR, le contact indiqué pour tout ce qui touche à la démarche (questions, propositions, etc.) est Jean Claude Lugan, responsable du service financier. Si le fait d'indiquer une personne « référente » dans un outil de communication aussi diffusé que ce guide est utile, il s'avère que ce n'est pas suffisant : d'une part, aucune autre diffusion de ce contact n'est faite (on pourrait envisager de le mentionner aussi sur les affiches écocampus au dessus des bacs à papier, un affichage au bâtiment administratif, etc.), et d'autre part, dans les faits, ce n'est qu'un contact « par défaut » plus qu'une personne ressource, Mr Lugan n'ayant pas à l'heure actuelle pour rôle d'animer la démarche. Les associations et les différents acteurs d'écocampus ne faisant d'ailleurs aucun compte rendu à l'administration ou à Mr Lugan lorsque leur accord n'est pas nécessaire, il peut aussi difficilement centraliser les informations, et le cas échéant, renvoyer une personne souhaitant des renseignements vers le responsable le plus adéquat. Dès lors, impossible pour lui d'avoir le moindre rôle de coordination des démarches.

En reprenant l'historique du fonctionnement de l'opération, il apparaît que les moments de développement les plus intenses et les plus rapides coïncident avec la présence du consultant (jouant parfois le rôle d'un coordonnateur) qui a su réunir plus ou moins régulièrement un comité de pilotage transversal.

Il semble donc impératif pour la poursuite de l'opération de définir un coordinateur qui soit *au minimum* chargé de centraliser les informations, d'animer un comité de pilotage et de répartir les responsabilités pour chaque action. Sans pour autant aller jusqu'à faire de lui un « Monsieur développement durable » qui s'occuperait de tout,¹¹ il serait sans doute encore plus efficace de lui octroyer un vrai rôle de suivi des éventuels groupes de travail, à travers l'animation d'une cellule de suivi intergroupes par exemple. Tout du moins dans un premier temps, afin d'initier et d'habituer les acteurs à des rencontres et des comptes rendus réguliers. Il est important aussi de penser à valoriser le travail de ces groupes pour qu'ils continuent d'investir de leur temps au bon déroulement de l'opération. En définitive, la mise en place d'une organisation semblable à celle proposée pour l'EMAC (un comité de pilotage transversal et intégrant nombre de partenaires extérieurs qui définit les grands axes en se réunissant quelques fois dans l'année, puis une cellule de suivi sur le terrain avec des réunions régulières) semble être une réponse efficace pour engager l'établissement vers un changement systémique, à condition qu'une personne soit officiellement reconnue et missionnée pour animer la démarche, même *a minima*.

2.2.2.2. L'administration en tant que coordinateur : une possibilité à expérimenter

Or, sur ce point, l'administration a clairement exposé son point de vue lors d'une réunion le 7 mai 2008 destinée à faire le bilan de l'opération écocampus sur l'année passée et pour préparer la rentrée. Le manque de pilotage y a été présenté comme un problème majeur et pour y pallier, Mr Cabrol, Secrétaire Général, a proposé que ce soit l'administration qui prenne la place d'un « animateur ». Ce travail serait effectué par Mr Lugan. Il aurait pour mission l'« *initiative des réunions de commissions, convocations, comptes rendus ; relais avec la direction pour prise de décisions ; exécution des décisions et information des groupes de travail et de la communauté universitaire.* »¹² Les groupes de travail seraient « *à réunir régulièrement à l'initiative de JC. Lugan* ».

Il s'agit là d'une option permettant au moins de donner un signal fort : l'administration tient à

11 Ce qui risquerait d'être coûteux, fastidieux, et clairement contre productif en déresponsabilisant les acteurs.

12 Compte rendu réunion Ecocampus 7 mai 2008

redynamiser la démarche et à la soutenir. Ce mode d'organisation pourrait permettre aux groupes de travail de se reconstituer et donc de développer de nouvelles actions (ou de relancer certaines anciennes en difficulté).

Toutefois, il est important de comprendre que cette organisation ne peut suffire.¹³ En effet, si l'animation de réunions régulières des groupes de travail peut permettre de relancer certaines actions, elle ne permet pas de définir en amont ce que doivent être ces groupes de travail, ce que peuvent être les actions prioritaires à mettre en œuvre (pour des raisons de communication, de retour sur investissement, d'engouement, etc..), et encore moins de consulter toutes les parties prenantes (internes comme externes). C'est là le rôle d'un comité de pilotage qui, comme nous l'avons vu, est une première étape vers un plan d'action accepté par tous les membres de la communauté, et qui assure une pérennité et une continuité dans le temps. Tout au plus, cette organisation permettrait la tenue d'actions ponctuelles dans des domaines déjà prédéfinis, ce qui reviendrait de fait à dynamiser la démarche actuelle sans se donner les moyens de procéder à une réelle transformation systémique. Notons tout de même que l'administration compte organiser une réunion de rentrée mi octobre afin de mobiliser les acteurs du campus, et faire le point sur les nouveaux étudiants susceptibles d'être intéressés. Sans rien retirer aux réserves émises ci-dessus, cette réunion aurait au moins le mérite d'être un signal envoyé aux acteurs du campus sur la volonté de l'administration et sur l'existence d'une démarche de développement durable. En aucun cas, elle ne peut remplacer un réel comité de pilotage. Or la constitution d'un tel organe nécessite des compétences et un temps qu'un personnel administratif n'a pas forcément. De même, l'idée étant ici de créer des relations étroites avec l'EMAC afin de partager les expériences et de mutualiser les compétences, la présence d'un représentant de la démarche dans le comité de pilotage de l'EMAC nous semble être un pré-requis important, qui pourrait aller de pair avec des réunions plus informelles et plus régulières entre les deux représentants. Un tel dispositif peut-il être assuré dans le cadre de l'organisation proposée par l'administration ?

2.2.2.3. La constitution d'un nouveau comité de pilotage

Ce comité de pilotage ne doit surtout pas être un comité réduit à quelques acteurs « moteurs » de la démarche actuelle. Il doit s'agir d'un réel comité impliquant l'ensemble des parties prenantes (communauté interne et partenaires externes), similaire à celui existant lors du démarrage de l'opération de MDE-campus. Il est important de créer un réel point nodal où tous les acteurs puissent se concerter, partager leurs expériences, et prendre connaissance de l'état d'avancement de la démarche. D'autant que l'existence d'un comité de pilotage réunissant autant d'acteurs confère à la démarche une certaine importance, et devrait inciter les acteurs à s'impliquer.

La question de la composition de ce comité est primordiale, et il est important de se référer à la composition du copil de l'opération MDE-campus. Cette liste d'acteurs est assez complète et peut servir de base, en l'adaptant aux changements survenus entre-temps (notamment le changement de personnel). Le CROUS est absent de la liste, alors qu'il s'agit d'un acteur très important de la vie du campus et devrait être consulté. En tant que nouvelle co-responsable du Master 2 GSE-VRT, Frédérique Blot pourrait y avoir sa place ou par exemple le président de l'association EnviSaGe (association d'étudiants promouvant le développement durable). Il existe aussi un Conseil Scientifique et Pédagogique (CSP) au CUFR qui pourrait être associé au comité de pilotage (dans un établissement d'enseignement, le lien entre une démarche de MDE et de développement durable et la partie pédagogie/enseignement est primordial), tout comme les autres représentants de commissions ou divisions importantes pouvant être liées à la démarche.

Cela doit évidemment être soumis à discussion avec l'ensemble des acteurs intéressés, afin de

¹³ Les éléments théoriques et les retours d'expériences justifiant cette remarque sont bien sûr disponibles dans le rapport complet

définir un comité le plus large et le plus représentatif possible, pour que ses décisions soient ressenties comme légitimes, et qu'elles prennent plus de poids lorsque des demandes spécifiques devront être faites à la direction.

Le choix des partenaires extérieurs est aussi important. La présence des représentants de la cellule de transfert Ecocampus de Bordeaux I, de l'ADEME et d'EDF se justifiaient par l'inscription du CUFR dans le cadre de la démarche nationale MDE-Campus. Il ne serait donc pas forcément nécessaire de les réimpliquer, d'autant qu'à présent, la démarche s'est ouverte au développement durable au sens large, même si profiter de leur importante expérience peut être un atout non négligeable. Mais des discussions étant en cours avec l'ADEME et la cellule Ecocampus, il n'est pas possible de décider à l'heure actuelle. Il pourrait aussi être intéressant d'intégrer les collectivités locales, et notamment la Mairie et/ou la Communauté de Communes, qui ont un Agenda 21 local. Enfin, il faut maintenir du lien avec l'EMAC, en intégrant le chargé de mission développement durable de l'EMAC.

Tout comme pour l'EMAC, il s'agit ici d'un comité comprenant beaucoup de membres, qu'il ne sera pas aisé de réunir trop régulièrement. De toute évidence, une fréquence d'une réunion par semestre semble suffisante, mais pourra être adaptée en fonction des besoins de la démarche.

Les personnes présentes à ce comité risquant de ne pas être toutes les mêmes que lors du précédent, il pourrait être envisagé de faire appel au Comité 21 lorsque le CUFR en sera officiellement adhérent.¹⁴ Le Comité 21 offre gracieusement à ses adhérents une intervention sur le développement durable et les A21. Ceci permettrait de s'assurer que tous les membres ont une base et une définition commune sur le développement durable et ses enjeux, ainsi que sur les moyens à mettre en œuvre au niveau d'un établissement universitaire.

Surtout, ce comité de pilotage aurait sans doute comme première mission de délimiter clairement « le terrain de jeu » de la démarche écocampus : faut-il se recentrer sur la MDE, pour laquelle un diagnostic et un plan d'action sont quasiment rédigés,¹⁵ ou au contraire chercher à intégrer dès à présent le cadre plus général du développement durable, au risque de trop multiplier les groupes et les actions ? Cette étape est primordiale afin qu'une définition claire de l'opération émerge et puisse être communiquée à l'échelle de tout le campus.

Dans le cas de l'organisation proposée par l'administration, c'est à cette dernière que reviendrait la charge d'animer le comité de pilotage, et de faire l'interface avec la direction si celle-ci ne souhaite pas prendre directement place dans ce comité. Toutefois, la seule mise en place d'une instance à cette échelle et avec cette fréquence de rencontre ne suffit généralement pas à assurer un travail suffisant sur le terrain, et il faut donc penser au suivi régulier des actions.

2.2.2.4. Le suivi des actions

Comme l'avaient déjà pressenti les auteurs du diagnostic socio-technique, il est nécessaire d'avoir une cellule de suivi qui puisse se rencontrer régulièrement pour faire le point, à l'image du fonctionnement actuel du « *copil DD* » de l'EMAC, ou du comité de suivi proposé *supra*. Même s'il est difficile de dresser un bilan d'une tentative si récente, il est évident que sur les mois écoulés depuis le départ de Stéphane Arditi, les groupes de travail n'ont pas survécu, et encore moins la

14 Car si le porteur de projet initial a dû prendre de son temps bénévole pour convaincre le CA d'adhérer au comité 21 en signant la charte, l'établissement n'est toujours pas officiellement adhérent, la demande n'ayant été envoyée que plusieurs mois plus tard. Le comité 21 ne remettant à jour sa liste d'adhérents que lors de rares réunions annuelles, il faudra attendre plus d'un an entre le vote en CA et son application. Ce décalage est symptomatique des efforts que les acteurs doivent déployer au sein d'une organisation comme le CUFR pour y intégrer des changements, et explique la démotivation qu'ils peuvent ressentir s'ils ne se sentent pas récompensés, ou du moins soutenus, voire mandatés (par une charge de mission par exemple).

15 Arditi S., Laurent S., *op. cit.*

« cellule de suivi », qui devait être animée par les référents des différents groupes. Mais cet arrêt s'est fait dans une ambiance générale de ralentissement de la démarche, avec un pilotage devenu évanescent. Dans le cadre d'un pilotage actif, les acteurs des groupes de travail auraient pu y trouver un intérêt supplémentaire, en dehors de tout militantisme, en cherchant une certaine reconnaissance de la part de l'institution. La présence d'échéances fortes (les réunions du comité) imposant de présenter des résultats (ou l'absence de résultats) pourraient motiver les acteurs.

D'ailleurs, cette cellule (ou comité) peut ne pas se limiter aux seuls référents des groupes. L'ouvrir à toute personne intéressée par la démarche peut être un moyen efficace d'informer et de recruter de nouvelles personnes. Cela semble d'autant plus nécessaire s'il n'existe pas un coordinateur/animateur identifié et missionné vers lequel se tourner (même si en l'occurrence, Mr Lugan pourrait tenir en partie ce rôle). Mais cela implique que les réunions soient régulières, et que les horaires et lieux soient clairement identifiables. Il faut aussi dans ce cas que des référents soient présents systématiquement pour accueillir d'éventuels nouveaux acteurs. Or cela est contraignant pour des individus qui, comme nous l'avons déjà vu, ont un temps limité à consacrer à la démarche. Il est difficile de leur demander d'organiser une réunion qui peut n'avoir aucun intérêt à un moment donné (si les référents se sont déjà croisés récemment, s'ils savent qu'aucun n'a avancé, etc.) uniquement pour assurer une permanence et prendre le risque que personne ne s'y présente. Le coût individuel (la perte de temps) et collectif (l'image négative et contraignante du fonctionnement) dépasse sans conteste les avantages. Nous pointons ici la limite du système organisationnel proposé par l'administration : sans coordinateur clairement identifié et missionné qui serait prêt à animer une cellule de suivi régulièrement, à coordonner les groupes et actions, et à créer puis animer un comité de pilotage, il va être difficile d'arriver à répondre au souci de réactivité et de flexibilité nécessaire à une démarche viable et institutionnalisée. Cela représente un travail conséquent en amont des réunions qu'un agent administratif peut ne pas avoir. D'autant plus que ce travail de coordination et d'animation ne peut s'imaginer sans interactions avec des partenaires extérieurs (établissements, institutions, collectivités...) qui peuvent là encore nécessiter une charge de travail conséquente.

2.2.2.5. Formation, éducation et communication : des outils à développer

En parallèle à cette redynamisation de l'opération écocampus, il est primordial d'allier la formation et surtout la communication. Si le choix est fait de mettre en place un comité de pilotage, ce dernier aura comme tâche principale de redéfinir les limites de l'opération. Il semblerait alors important que les services de communication du CUFR cherchent à mettre en œuvre une stratégie cohérente pour relayer cette nouvelle définition.

Actuellement, les principaux canaux d'informations sur la démarche écocampus sont le guide étudiant distribué à chaque nouvel étudiant lors de son inscription, quelques affiches dans les bâtiments au-dessus des poubelles à papier (mais le tri ne se fait pas totalement, et de nombreuses poubelles ne sont plus à leur place, laissant une affiche collée à un mur), un stand lors de l'éco-festival (qui n'empêche pourtant pas les confusions entre éco-festival et opération écocampus) ainsi qu'un espace internet de présentation sur le site du CUFR.¹⁶ Toutefois, ce dernier n'est pas accessible de façon simple à partir de la page d'accueil du site.¹⁷ De même, aucun logo ni aucun texte sur la page d'accueil ne vient rappeler l'existence de l'écocampus. Enfin, même sur l'espace dédié, la charte graphique n'est pas présente, et les pages ne sont pas mises à jour.¹⁸

Certes, il n'est peut-être pas pertinent de sur-communiquer sur une démarche tant que cette

16 <http://www.univ-jfc.fr/ecocampus/ecocampus.php>

17 Lors d'une discussion avec le chargé de communication à propos du site, il n'a pas réussi lui non plus à y accéder à partir de la page d'accueil

18 Il existe d'autres canaux de communication sur la démarche, mais sans doute moins directs et ne visant pas spécifiquement le public interne, comme par exemple à travers les travaux de recherche de l'ERT SPEED

dernière n'est pas suffisamment développée, intégrée, et pérenne. De plus, comme nous l'avons vu, la communication peut être délicate alors que la démarche semble ne pas avoir de définition et de contours très clairs. Mais afficher la charte graphique, ou simplement rappeler qu'il existe une volonté de faire du CUFR un établissement engagé dans la voie du développement durable peut en un sens jouer un rôle dans le développement de la démarche.

D'autant que plusieurs idées existent sur les moyens de communiquer. Par exemple, lors de la création des groupes de travail, Benoit Lacroux (le chargé de communication) et Stéphane Arditi avaient créé des petits guides sur les gestes à pratiquer au quotidien, avec des codes couleurs identifiés pour chaque groupe, et un petit personnage récurrent, qui aurait fait office de mascotte de la démarche. Mais ce projet n'a jamais été mis en place, suite au ralentissement de la démarche et à l'activité réduite des groupes. Dans l'optique d'une redynamisation de la démarche avec une personne chargée de centraliser l'information, l'envoi d'une newsletter régulière sur l'ensemble des adresses mails du CUFR permettrait de rappeler régulièrement l'existence de l'opération. Cette newsletter serait au moins reçue par tous les administratifs (les étudiants et les enseignants n'utilisant pas toujours cette adresse). Pour le public étudiant, qui se renouvelle tous les ans, le recours à une charte écocampus peut être une façon peu coûteuse et peu contraignante de les informer. Elle pourrait être intégrée à l'ensemble des documents administratifs distribués à l'inscription, et éventuellement nécessiter une signature, si elle demande à l'étudiant de s'engager à avoir un comportement responsable.

Quant à la formation des différents publics, elle semble très importante pour participer au changement des cultures. Ce qui implique la formation du personnel permanent (administratif, enseignant...) d'une part, mais aussi des étudiants. Or le CUFR jouit à ce niveau d'un avantage indéniable : c'est un campus de taille modeste dans lequel il est facile de réunir la communauté, et où la pression des pairs est forcément accrue. Mais surtout, le CUFR peut s'appuyer sur un ensemble de cursus en lien étroit avec le développement durable, comme la licence « Ecologie, Organismes et Biosphère », la licence professionnelle « Traitement des eaux, boues et déchets » ou encore le Master 2 GSE-VRT. Les responsables de ses formations devraient être associés à la démarche, pour définir avec eux une stratégie d'intégration du développement durable dans leurs cursus respectifs. Ils pourraient être conviés à participer au comité de pilotage, ou cela pourrait être fait par l'intermédiaire de la commission recherche et des responsables pédagogiques. A terme, tous les cursus pourraient participer. La création d'une UE d'ouverture (UEO) dédiée au développement durable, ou à l'opération écocampus pourrait être envisagée. Elle aurait plusieurs avantages : la diffusion de la culture développement durable auprès du public étudiant, un pas supplémentaire vers la création d'un effet multiplicateur, et la mise à disposition d'un « vivier de mains » disponibles pour la réalisation d'actions concrètes (les UEO privilégient beaucoup les travaux pratiques).

Notons aussi que le CUFR cherche à proposer une formation continue sur une ou plusieurs thématiques du développement durable à son personnel, même si les modalités restent à définir. Selon les thématiques choisies, il pourrait être envisageable de faire appel à toutes ces ressources internes, et le cas échéant, de réfléchir à un partenariat CUFR/EMAC pour croiser les compétences et les savoirs.

3. Éléments complémentaires de réflexion sur les démarches

Comme nous venons de le voir, mettre en pratique une démarche de développement durable au sein d'un EES implique de nombreux changements, et peut s'avérer long et difficile. A chaque étape, les acteurs en charge de ces changements risquent d'être à la recherche d'outils et d'informations. Si ce chapitre n'a pas pour objectif de dresser une liste exhaustive de ce qu'il est possible de proposer pour répondre à toutes leurs interrogations (ce qui semble difficilement faisable, et serait sans doute l'objet d'un livre tout entier), il nous semble important de présenter certaines ressources utiles afin de montrer leur grande variété, et d'indiquer des points de départ aux acteurs soucieux d'aller chercher plus d'information.

3.1. Le rôle du chargé de mission

Dans les modes organisationnels que nous avons proposés précédemment, le rôle du chargé de mission ne doit pas être confondu avec un « Monsieur développement durable ». Cela risquerait même d'être contre-performant, notamment en cas d'absence ou de départ¹⁹, et pourrait pousser les acteurs à ne pas se sentir suffisamment investis de la démarche. Il s'agit bien d'un coordonnateur, chargé de centraliser les informations, et d'animer la démarche, tout en diffusant les responsabilités à l'aide des groupes de travail. Il reste primordial que le plus grand nombre d'acteurs et de catégories participent.

De même, bien qu'il soit important que la démarche s'inscrive de façon officielle dans les objectifs de l'établissement, et s'affiche clairement dans l'organigramme, il ne faudrait surtout pas tomber dans la facilité de décisions imposées aux acteurs, ce qui serait source de contre-performances par le biais de résistances accrues, ou de renforcement des attitudes initiales.

Il faut donc toujours chercher à impliquer au maximum les acteurs, et à comprendre leurs motivations. Cela nécessite un temps de discussion et de rencontre, mais par exemple, pour l'EMAC, dans l'idéal, un travail de diagnostic sociologique en partenariat avec le CUFR serait à même d'amener beaucoup d'éléments.

Au final, une vision possible du rôle de chargé de mission développement durable pourrait être celle d'un « *change agent* » tel que défini par Leith Sharp, instigatrice du « Harvard Green Campus Initiative »²⁰ : « *An effective change agent isn't the person with all the answers, it's the person who understands the fabric of relationships and how to bring them together in effective ways that transform the way people think and behave. An effective change agent (...) persistently invests in building the intentions and capacities of others to take effective action.* »²¹

3.2. Évaluation et diagnostic

Il n'est jamais évident d'évaluer une démarche de développement durable, d'autant plus lorsqu'elle concerne un établissement d'enseignement. En effet, s'il existe un grand nombre de guides, de méthodes ou simplement d'indicateurs pour une organisation, ils ne sont que rarement cohérents avec les objectifs d'une démarche développement durable universitaire.²² Et le cas échéant, ils insistent plus particulièrement sur les aspects environnementaux, au détriment des

19 Promotion 2007-2008 Master 2 professionnel GSE-VRT (2008), « Diagnostic des démarches de développement durable dans les établissements scolaires du Tarn », CUFR JF Champollion, Albi

20 <http://www.greencampus.harvard.edu/>

21 <http://www.bdcnetwork.com/article/CA6361819.html>

22 Lozano, R., (2006b). « A tool for a Graphical Assessment of Sustainability in Universities (GASU) », Journal of Cleaner Production. Vol. 14. Issues 9-11. pp. 963-972.

autres dimensions du développement durable.²³ De nombreuses universités ont donc choisi de créer leur propre système de diagnostic et d'évaluation, mais cela empêche la comparaison entre établissements. Dans le cadre de notre étude, il semble important que l'EMAC et le CUFR puissent se comparer l'un à l'autre afin de repérer les points forts et faibles de chacun. Deux idées sous-tendent cette remarque : d'une part, la comparaison fait se poser des questions, et incite donc à rencontrer l'autre établissement pour partager une expérience. D'autre part, elle peut créer une certaine compétition et accélérer la dynamique de transformation de l'institution. Il faudra prendre garde toutefois à ne pas tomber dans le travers opposé, à savoir le découragement et l'abandon (« quoi qu'on fasse, on ne fera pas mieux »). Et même si établir un rapport d'évaluation complet peut sembler contraignant, ou apparaître comme une source de travail supplémentaire, le gain en termes de performance, d'intégration et de transparence compense largement l'effort initial.

Les deux établissements pourraient donc avoir intérêt à construire ensemble des indicateurs communs, d'autant qu'ils ont chacun une liste déjà constituée.²⁴ Il est aussi important que la forme que prendra cette évaluation soit décidée en amont de la démarche et de chaque action, afin de pouvoir mesurer précisément leurs effets. C'est d'ailleurs là le principe du diagnostic. Il s'agit d'une des étapes les plus importantes de toute démarche, puisqu'elle permet de dresser un état des lieux et donc de mettre en avant les forces et les faiblesses, les domaines d'action prioritaires, et définir un plan d'action cohérent. Il est donc primordial que le diagnostic et l'évaluation future soient pensés en amont, ensemble, afin d'avoir rapidement une base sur laquelle s'appuyer et évaluer les progrès effectués.

Même si les outils à disposition sont assez rares, il existe tout de même certains cadres assez bien adaptés pour les établissements d'enseignement supérieur, voire spécifiquement créés pour eux.

²⁵

3.3. La rédaction d'un rapport : un outil de clarification et de communication

Idéalement, ce travail de diagnostic et d'évaluation devrait permettre la rédaction d'un rapport qui pourrait être transmis à toute la communauté de l'établissement, et à ses partenaires. D'ailleurs, comme nous l'avons vu, ce type de rapport est obligatoire dans le cadre du label Global Compact. La rédaction d'un tel rapport est certes un pas supplémentaire vers une démarche « transparente », il s'agit aussi d'un outil de communication important (ces rapports sont très souvent accessibles sur les sites internet des établissements, qui les mettent en avant); mais il permet surtout de prendre du recul sur ce qui a été fait durant l'année (ou la période de référence), et d'une manière plus lisible et plus ordonnée qu'avec les outils d'évaluation et leurs indicateurs. Enfin, ce rapport peut servir d'archive, et assurera une source d'information en cas de changement important dans les parties prenantes de la démarche (en cas de nouveau coordinateur par exemple).

Ce rapport peut d'ailleurs faire partie du rapport d'activité de l'établissement, renforçant alors son caractère « officiel », et le soutien affiché de l'établissement à la démarche. Il affirme aussi le « sérieux » de la démarche, et peut être présenté à des partenaires dans le cadre d'une recherche de financements par exemple.

Pour rédiger au mieux ce rapport, il sera possible de s'inspirer des rapports diffusés à travers le monde,²⁶ ou du *guide sur la réalisation d'un rapport de développement durable* proposé par

²³ *Ibid.*, p. 966

²⁴ Dans le diagnostic socio-technique effectué au CUFR, les auteurs indiquaient 10 domaines d'actions, avec des indicateurs d'évaluation possibles. Didier Lecomte a quant à lui proposé à la direction une liste de 14 indicateurs en début d'année.

²⁵ Une présentation de certains de ses outils se trouvent dans le rapport complet

²⁶ Voir la sitographie des démarches d'universités en annexe du rapport complet

Campus Responsables sur leur site, rubrique Boîte à outils.

3.4. Aller plus loin dans l'intégration : l'importance des partenariats

Nous avons jusqu'ici proposé différents éléments de développement pour des démarches propres à chaque établissement pour les rendre les plus efficaces et pérennes possibles. Mais face à des enjeux aussi importants et complexes que ceux du développement durable, il est nécessaire de dépasser le cadre du seul campus et de multiplier les partenariats.

3.4.1. Multiplier les partenariats entre EMAC et CUFR

L'EMAC et le CUFR sont les deux plus gros établissements d'enseignement supérieur dans le Tarn, et sont tous les deux situés dans la même ville. Ils sont donc amenés à se rencontrer et à travailler sur des projets en commun, directement ou indirectement. Mais dans le cas du développement durable, ces échanges auraient tout intérêt à être voulus et organisés, qu'ils découlent d'une stratégie claire de mutualisation et de partenariat.²⁷ Tout au long de ce rapport, différentes propositions ont déjà été faites en ce sens, comme la représentation des établissements dans chacun des comités de pilotage, la tenue de réunions plus régulières entre ces représentants, mais aussi l'échange de compétences avec des travaux d'étudiants prenant en compte les deux campus. Par exemple, le diagnostic énergétique du bâtiment multimédia du CUFR effectué par des étudiants de 3ème année de l'EMAC devrait être présenté au personnel technique et à la direction du CUFR à la rentrée 2009. L'organisation conjointe d'un colloque international sur l'éducation au développement durable aura permis de se faire rencontrer des personnels des deux établissements (comme les directeurs, ou les services de communication), ainsi que des bénévoles de différents services (enseignants, chercheurs, étudiants...)

Les projets de recherche peuvent aussi être l'occasion de créer des partenariats intéressants. Il existe un projet de collaboration portant d'un côté sur la création d'un système technique de friture des boues industrielles (pour les rendre moins nocives) à l'EMAC, et de l'autre sur son acceptabilité sociale au CUFR.

Mais il est possible d'envisager d'autres partenariats. Par exemple la création de chartes graphiques à peu près similaires entre les deux établissements, avec une petite mascotte qui serait la même. Si des guides sur les « bons gestes » sont édités, la mise en commun de moyens peut s'avérer très intéressante et productive.

A une autre échelle, créer des échanges dans la vie culturelle des campus peut aussi être un moyen de développer des partenariats futurs, en favorisant la rencontre d'individus des deux établissements. Cela peut être dans l'organisation, comme lors du colloque (les occasions ne manquent pas, avec par exemple l'éco-festival du CUFR, le festival de théâtre Acthéra organisé par l'EMAC...), ou simplement dans l'invitation à participer. Des liens peuvent aussi se créer entre associations proches : par exemple Amidons (association de don du sang et de prévention des conduites à risques) au CUFR et EMACLEAN à l'EMAC travaillent sur des thématiques très proches, ou EnviSaGe et I2D qui travaillent sur le développement durable. Ces dynamiques sont déjà en partie amorcées, puisque des étudiants de l'EMAC ont adhéré à l'AFEV, ou que dans la liste de diffusion du chargé de la vie culturelle du CUFR se trouvent des adresses mails de personnels de l'EMAC.

27 Barnes N. (2000), « Higher Education Partnerships », *Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. 1, No. 2, pp. 182-190

3.4.2. Faciliter tous les partenariats : un coordinateur territorial ?

Le travail à effectuer au sein de chacun des établissements demande du temps, du travail, de l'organisation. Comme nous l'avons vu, il demande aussi des qualités relationnelles, des talents de communication, une bonne connaissance des sous-cultures et une vision globale de l'établissement et de la démarche. Le travail de partenariat entre les deux établissements, même s'il permet à terme de gagner du temps et d'avancer plus efficacement, prend lui aussi du temps de travail supplémentaire. Pourtant, ces partenariats sont très certainement une des principales réponses aux nouveaux enjeux du développement durable, et il est difficile de concevoir une démarche efficace et cohérente sans les multiplier.

Mais les EES sont des systèmes complexes et ouverts, liés à un territoire et aux acteurs qui y vivent. Bien souvent les politiques publiques locales prennent en compte le développement durable, et par exemple, la ville d'Albi a son Agenda 21, tout le département du Tarn, et même la région Midi-Pyrénées. Tous ces acteurs entretiennent des relations fortes et complexes, et peuvent décider d'agir ensemble afin d'optimiser leurs politiques. Ce travail peut difficilement être assumé par les relais locaux de chaque institution, notamment vu les différents niveaux et les différentes structures impliquées.

Sans compter que des établissements scolaires du Tarn ont eux aussi une réelle volonté de travailler sur ces thématiques du développement durable et de l'EDD, et font remarquer cette absence de coordination à l'échelle du territoire.²⁸

Bien que de nombreux points restent à définir sur la forme ou l'échelle d'une telle structure de coordination, il semble qu'il existe un réel besoin de mutualisation et d'échange susceptible de profiter au territoire dans son ensemble. Il s'agit d'un projet innovant, jamais entièrement réalisé. La multiplication des actions et des acteurs dans le Tarn et en Midi-Pyrénées²⁹ fournit très certainement un contexte favorable à la mise en place d'un projet « pilote » comme celui-ci.

28 Promotion 2007-2008 Master 2 professionnel GSE-VRT (2008), « Diagnostic des démarches de développement durable dans les établissements scolaires du Tarn », CUFR JF Champollion, Albi

29 *Ibid.* notamment pp. 44-54