

Février 2013

| |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p style="text-align: center;">Développement durable et Responsabilité Sociétale de l'UCL : Etat des lieux et propositions pour la transition</p> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Composition du groupe de rédaction :

Mlle A. Beaujean, Mr A. Dangoisse, Prof. T. De Smedt (Président), Mme I. Groessens, Mme I. Lermuseau, Prof. B. Macq (Prorecteur Service à la Société), Prof. D. Peeters, Prof. V. Swaen, Prof. M. Vanclooster, Mr O. Vermeulen

Table des matières:

| | | |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| I. | Eléments de contexte – Introduction du rapport | 4 |
| II. | Le développement durable et la responsabilité sociétale | 7 |
| III. | Bases du cadre légal et réglementaire dans lequel l'UCL évolue | 9 |
| IV. | A l'UCL, le développement durable a déjà une histoire. Où en sommes-nous en termes de développement durable et de responsabilité sociétale ? | 11 |
| V. | Qu'en est-il des universités qui nous sont proches ? | 18 |
| VI. | Plan d'action | 22 |
| VII. | Ressources | 28 |
| VIII. | Conclusions | 28 |
| IX. | Bibliographie | 29 |

Composition du Groupe de Réflexion Stratégique :

Mlle A. Beaujean, Mr A. Dangoisse, Mr R. Docq, Prof. T. De Smedt (Président du Groupe), Mme I. Groessens, Prof. D. Lambert, Mme C. Lecrenier, Mme I. Lermuseau, Prof. B. Macq (Prorecteur Service à la Société), Mr H. Michel, Prof. D. Peeters, Prof. V. Swaen, Prof. M. Vanclooster, Mr O. Vermeulen.

Préambule

L'Université est un lieu de pensée critique libre, où l'enseignement et la recherche sont indissociables. La responsabilité qui lui incombe dans la formation universitaire des étudiants s'appuie sur une activité de recherche qui alimente la formation par des savoirs et des questionnements aux frontières des connaissances. Le modèle de la Science qui sous-tend l'activité de l'Université est en tension entre une approche qui garantit la liberté du chercheur et une approche qui exige de celui-ci la prise en compte de sa responsabilité. Ainsi, Jean-Pierre Contzen, dans « L'idéologie du progrès dans la tourmente du postmodernisme » (actes du colloques des 10, 11, 12 février 2012, Académie Royale de Belgique) reprend et développe les concepts développés par Max Weber qui, dès 1917, confrontait l'éthique de la conscience (l'indépendance du chercheur) à l'éthique de responsabilité (le chercheur est guidé par la prise en compte de sa responsabilité vis-à-vis de la Société).

L'Université catholique de Louvain, depuis sa fondation en 1425, contribue au développement de la Science mais aussi aux grandes questions philosophiques et éthiques qui questionnent l'Homme face aux changements apportés par les progrès de la science, de la médecine et des technologies.

Les questions de Science et d'Éthique font l'objet de nombreuses contributions au sein de l'Université, que ce soit en matière de bioéthique médicale, de modèles économiques intégrant le bien-être humain, en matière de gestion du risque, de responsabilité envers les droits humains élémentaires (par exemple droit à l'alimentation). Au niveau de la gestion des organisations, en particulier des entreprises, la Louvain School of Management est à l'avant-garde en matière de responsabilité sociétale des organisations. L'approche formalisée de la Responsabilité Sociétale des Organisations permet une mise en œuvre effective des valeurs éthiques auxquelles elles se réfèrent.

Les avancées de la Science combinées avec les progrès de l'organisation de l'économie mondiale ont permis des avancées considérables pour le bien-être de l'humanité. Mais ces mêmes progrès suscitent tout autant de défis majeurs. Nous passerons de 7 milliards d'individus en 2012 à plus de 9 milliards en 2050. Le monde est confronté en même temps à une exploitation sans précédent et non durable de ses ressources naturelles, qui mettent en péril son climat et qui conduisent à une diminution dramatique de sa biodiversité. Le vieillissement de la population et les inégalités nord-sud, la constitution de méga-cités foyers de violence et de déstructuration du lien social sont autant d'autres défis pour le développement d'un monde durable.

L'urgence du défi que constitue un développement durable est observée par de nombreux chercheurs de l'Université (climatologie, biologie, étude des phénomènes d'urbanisation, etc.). Ces défis demandent tout à la fois de nombreuses innovations technologiques (énergie renouvelable, nouveaux modes de transport et d'habitat), des innovations sociétales ainsi que des changements comportementaux profonds. C'est ainsi que le développement durable, dans son sens large, ne comprend pas seulement la mutation de nos sociétés vers un modèle dont l'empreinte écologique est soutenable à long terme, mais il s'agit également de développer une économie et un tissu social durables afin d'assurer la transition majeure devenue aujourd'hui indispensable.

L'UCL estime que sa Responsabilité Sociétale comprend notamment le devoir de développer et de mettre en œuvre en son sein une stratégie ambitieuse en matière de développement durable qui englobe ses trois missions - enseignement, recherche et service à la société. Elle souhaite également amplifier les relations entre ses engagements académiques et la gestion même de l'Université, en tant qu'entreprise ainsi qu'au niveau de la gestion de son patrimoine en ce qui concerne le développement de ses sites universitaires et de leur intégration dans la ville, de ses parcs scientifiques et de la valorisation de ses résultats de recherche.

Le présent document présente une série de propositions pour faire de l'UCL un acteur de la transition vers un monde durable, et pour qu'elle assure cette transition en son propre sein. Ce document énonce un certain nombre de propositions en vue de les faire approuver par les organes de gouvernance de l'Université- en particulier il est proposé de mettre en œuvre un portefeuille de 9 projets pour engager l'Institution.

Ce document a pour but d'élaborer une vision globale et prospective cohérente par rapport à l'ensemble des actions concrètes qui se développent déjà au sein de l'UCL et/ou qui sont appelées à être développées. Ce document est appelé à évoluer en fonction des contributions reçues par les différentes parties de l'UCL, notamment par le Conseil du Service à la Société qui en a la charge par mandat du Conseil Académique et du Conseil d'Administration de l'UCL et les organes de concertation.

I. Éléments de contexte – Introduction du rapport

Le rôle des Universités dans la transition vers un développement durable est essentiel. D'une part, elles constituent un foyer de pensée libre où différentes disciplines se côtoient. Elles disposent des experts et des plateformes technologiques qui peuvent contribuer aux innovations que requiert la transition vers un monde plus durable. D'autre part, le développement durable ne peut être réalisé uniquement par des innovations technologiques, des contraintes politiques ou financières : il demande un changement global, y compris un changement comportemental des individus. Seule l'éducation peut y contribuer d'une telle manière. C'est la raison pour laquelle depuis 2010, l'Organisation des Nations Unies a mis en place un programme nommé « **Academic Impact** ». Ce projet encourage les établissements d'enseignement supérieur à s'engager à soutenir dix principes universellement reconnus. Chaque établissement signataire s'engage à apporter annuellement une nouvelle preuve de son attention particulière à l'un de ces principes, ainsi qu'à publier le rapport d'activités sur son site web. Lors du sommet de la Terre RIO+20 de juin 2012, Academic Impact s'est associé à d'autres organisations afin d'inciter les établissements d'enseignement supérieur à signer la « **Déclaration de l'Enseignement supérieur pour le développement durable de RIO+20** ». Le responsable, en apposant sa signature, engage son établissement à enseigner les concepts de développement durable, encourager la recherche sur le sujet, éco-responsabiliser son campus (réduire l'empreinte environnementale, veiller à la durabilité des achats, trouver des solutions de mobilité durable, réduire ses déchets et gérer le recyclage, ...), soutenir les efforts de développement durable dans les communautés avoisinant le campus et, enfin, partager les résultats de ces initiatives. La responsabilité sociétale de l'établissement y est reconnue par le signataire. **Le recteur de l'Université catholique de Louvain, Bruno Delvaux, a signé cette déclaration le 1er juin 2012** (voir annexe 1).

La mise en cohérence entre les valeurs auxquelles souscrit une organisation et son action collective fait l'objet de recommandations relatives à la responsabilité sociétale des organisations. Là aussi, les Universités sont amenées à s'engager concrètement. Dans son document posant « *une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014* », la Commission Européenne (2011) consacre l'un des volets de son programme d'action à encourager les établissements des états membres à « *accorder davantage d'importance à la RSE (Responsabilité sociétale de l'entreprise) dans le contexte de l'éducation, de la formation et de la recherche* » (Commission Européenne, 2011, p.15).

Les actions en faveur du développement durable prises au niveau de la Task Force « Développement Durable », développées au sein de la Maison du Développement Durable, du CASE ou des facultés n'ont pas toujours conduit à des effets persistants au sein de l'organisation. Il est apparu clairement que celles-ci doivent être accompagnées par un **cadre d'engagement plus global de l'organisation**. Par ailleurs, le développement durable et la responsabilité sociétale des organisations font l'objet de recherche en soi à l'Université. Pour paraphraser le Professeur Olivier De Schutter : « l'action sans discours est une opportunité manquée pour l'Université ». C'est dans ce cadre que le Conseil du Service à la Société a été mandaté pour proposer un plan visant à engager au plus haut niveau de la stratégie de l'UCL une **politique du développement durable et de responsabilité sociétale**.

Durant l'année académique 2011-2012, un pré-projet, établi avec l'aide du Professeur Valérie Swaen, a été présenté aux différentes instances décisionnelles de l'Université, à savoir le Conseil Rectoral, le Conseil Académique et le Conseil d'Administration. Le projet ayant été accueilli avec enthousiasme, le Conseil d'Administration a invité ses initiateurs à démarrer les activités afin que

l'université puisse **définir ses priorités et les mettre en application**. A noter, le soutien très large des étudiants qui souhaitent que l'UCL agisse en institution responsable, en développant en son sein des comportements durables permettant de former des étudiants citoyens toujours plus responsables, actifs et solidaires.

En mai 2012, le **groupe de réflexion stratégique développement durable et responsabilité sociétale** (GRS), issu du CSES, a été constitué pour mener à bien ces réflexions et proposer un plan d'action. Le groupe, composé de membres du personnel académique, des services généraux et des étudiants, a immédiatement débuté ses travaux. Le premier objectif : établir un état des lieux de cette question à l'UCL et dans plusieurs autres universités de référence (« benchmarking »), ceci afin de pouvoir définir des priorités stratégiques pour l'UCL, et émettre des recommandations sur la base d'une situation tangible.

Pour atteindre cet objectif, les **activités suivantes ont été menées de mai à octobre 2012**:

- Réunions entre les membres du groupe de réflexion stratégique pour définir le cadre et les balises du projet ;
- Recherche de documents (articles scientifiques, textes de lois, rapports d'universités, sites Web, certifications...) pour mieux cerner la problématique de la responsabilité sociétale et du développement durable au sein d'une université telle que la nôtre ;
- Audit préliminaire des actions de développement durable et de responsabilité sociétale dans différentes facultés de l'UCL : Louvain School of Management (voir annexe 4) ; Ecole de Communication (voir annexe 5) ; Faculté de Droit ; Faculté de Philosophie, Arts et Lettres (FIAL) ; Faculté des Sciences ; Faculté de Psychologie ; Ecole Polytechnique de Louvain (EPL) ; Faculté d'Ingénierie Biologique, Agronomique et Environnementale; Faculté d'Architecture, d'Ingénierie Architecturale, d'Urbanisme (LOCI) ; Faculté des Sciences de la Motricité (FSM) ; ainsi que le Secteur de la Santé (voir annexe 6).
- Rencontre avec des parties prenantes clefs (représentants de l'administration, du corps académique, des étudiants, des juristes, la direction du personnel, le vice-recteur aux affaires étudiantes...);
- Initiation, encadrement, et suivi du travail de « benchmarking » des universités réalisé par les consultants de Deloitte - dans le cadre de la Chaire Deloitte « Entreprendre 2015 ». Un résumé de ce benchmarking sera présenté dans ce document, les résultats plus détaillés sont quant à eux en annexe 7 ;
- « Brainstorming » avec les Pro-recteurs de mission - Prof. V. Wertz, Prof. V. Yzerbyt, Prof. B. Macq – pour susciter des réactions concernant la transversalité et évoquer quelques pistes de développement à travers les trois missions universitaires ;
- Constitution d'un groupe d'experts associés issus de l'UCL : Prof. JP. Van Ypersele SC/ELI, Prof. I. Cassiers ESPO/IACS, Prof. P. Defeyt ESPO, Prof. E. Lambin SC/ELI, Prof. O. De Schutter DRT/JURI, Prof. B. Feltz FIAL/ISP. Les experts associés seront consultés pour éclairer les débats du GRS et nourrir les réflexions de leur expertise spécifique, en vue de faire évoluer la thématique dans son ensemble.

Plan de ce rapport

Il nous a paru nécessaire de définir tout d'abord les concepts centraux sur lesquels nous travaillons, c'est-à-dire les concepts de responsabilité sociétale et de développement durable, particulièrement dans le contexte spécifique qui nous concerne – celui d'une université complète ; et ensuite, dans une deuxième partie, de poser les bases du cadre légal et réglementaire dans lequel l'UCL évolue. Dans une troisième partie, nous relevons les actions marquantes – passées et présentes – des membres de l'UCL en termes de développement durable et de responsabilité sociétale. L'objectif est de tenter de présenter de manière synthétique (et probablement non exhaustive) les actions déjà menées, les réflexions partagées, les engagements réalisés. Comme une histoire qui rassemble les précurseurs et leur rend hommage, la plongée dans notre passé stimule la force du présent et ancre notre culture et notre futur. La quatrième partie présente un bref résumé du benchmarking réalisé en collaboration avec la Société Deloitte sur des universités proches et/ou similaires à l'UCL en termes de développement durable et de responsabilité sociétale. Cette analyse nous montre définitivement que ces enjeux de développement durable et de responsabilité sociétale sont présents dans le monde universitaire sous différentes formes, et qu'il est bon de s'inspirer d'initiatives existantes par ailleurs, mais aussi de travailler en partenariat avec d'autres universités sur ces enjeux majeurs.

En plus des recommandations concrètes formulées dans les parties précédentes, la cinquième et dernière partie propose une liste de développements stratégiques prioritaires, sous la forme de neuf projets concrets, à mener au sein de l'UCL dans les années à venir, ainsi que les conditions nécessaires pour réaliser cette transition en termes d'engagements de la direction, en termes de ressources humaines et financières. Le rapport se termine par une liste d'annexes utiles pour ceux qui veulent approfondir la réflexion sur le sujet.

II. Le développement durable et la responsabilité sociétale

En 1987, dans le rapport Brundtland, la Commission mondiale sur l'environnement et le développement a proposé de définir la notion de « développement soutenable » (traduit par « durable » par le Canada) comme suit : « Le développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins ». Deux concepts sont inhérents à cette notion : le concept de « besoins », et plus particulièrement les besoins essentiels des plus démunis à qui il convient d'accorder la plus grande priorité ; et l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale impose sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir.

Par la notion de développement durable, il est donc question d'allier les enjeux économiques, l'équité et le progrès social, tout en garantissant la pérennité de l'environnement. Ainsi, un premier objectif du développement durable est de nature **économique**. Un deuxième objectif est de nature **sociale** et accorde une grande priorité aux besoins essentiels des plus démunis, à la création d'une société où les problèmes d'exclusion sociale et de pauvreté sont pris en charge, en commun, par le privé et le public, et où l'individu n'est pas abandonné à son sort. Le développement durable comporte également un objectif de nature **environnementale** qui concerne la gestion des ressources naturelles et de leur conservation. Le développement de l'industrie et des technologies doit tenir compte de l'impact des activités économiques sur l'environnement naturel et la santé des travailleurs et des citoyens. Une dimension **éthique** a également été retenue, les organisations étant appelées à respecter autrui et à assurer la transparence de leurs actes.

Le monde d'aujourd'hui, de par son explosion démographique et par la nature de ses technologies et de son économie, n'est pas en développement durable. Il faut donc assurer une **transition** urgente par la modification de nos comportements (ce qui implique l'**engagement** des membres de la communauté universitaire), par la mise au point de nouveaux modèles économiques plus respectueux des humains et de la planète et par l'**innovation** technologique qui permet une utilisation plus parcimonieuse de nos ressources.

Quant à la **responsabilité sociétale d'une organisation** (entreprise, administration, groupement...), celle-ci doit être considérée comme une extension de sa responsabilité ordinaire qui concerne la gestion de la subsistance correcte de l'institution. Elle concerne **la gestion des actes** que l'organisation pose sur des matières qui exercent une influence sur différentes dimensions de la vie, humaine et environnementale, des populations environnantes, dans l'espace et dans le temps. Le concept de « parties prenantes aux activités de l'organisation » (*stakeholders*) sert de base à l'évaluation des domaines de responsabilité sociétale pour l'organisation. Les parties prenantes représentent les agents et les entités susceptibles d'affecter les activités de l'organisation ou d'être affectés par elles (Freeman, 1984). La liste des **parties prenantes potentielles** est souvent très longue : « *Il existe souvent une multitude d'acteurs et l'analyse perdrait tout son sens si elle s'efforçait de tous les décrire* » (Marion, 1989, p.71). Tout l'intérêt réside en l'identification des cibles cruciales et en leur priorisation. Les acteurs à prendre en compte doivent être déterminés selon le contexte et le projet à mettre en place. Remarquons en outre que l'organisation fait souvent face à une collection d'acteurs ayant des intérêts parfois divergents, et que des conflits risquent d'apparaître entre les obligations éthiques diverses. Leurs exigences doivent donc être **arbitrées** (Smets et Ureel, 1980, p. 46).

Qu'il s'agisse d'industriels, de consommateurs, des pouvoirs publics, d'ONG ou encore d'universités, chaque acteur de la société doit donc faire face au défi croissant de maîtriser et rendre comptes des

impacts que génèrent ses activités sur la société et l'environnement. A un niveau immédiat, l'UCL est donc appelée à se référer aux **définitions, critères, indicateurs et normes générales applicables à toute organisation**. Ainsi, la « norme ISO26000 » - norme internationale sur la responsabilité sociétale (voir infra et en annexe 8) – pourrait se révéler être un guide intéressant pour appréhender et rendre compte de cette responsabilité.

Cependant, **l'UCL présente des singularités en matière de responsabilité sociétale :**

1. C'est une institution de formation, de recherche et de service à la société incluant des interventions diverses, à la demande d'acteurs sociaux. De ces trois missions, l'UCL doit répondre de la qualité de son action devant le jugement exercé par les personnes et les institutions environnantes, sur les plans communautaire, national, et international. L'UCL a par conséquent une **responsabilité sociétale intrinsèque**.
 - a. Par ses activités de **recherche**, l'UCL doit contribuer à un enrichissement critique des définitions, critères, indicateurs et normes relatifs au développement durable. Elle contribue en cela à une évolution dynamique du concept même de développement durable.
 - b. Par ses activités **d'enseignement**, l'UCL a également pour vocation de développer chez ses étudiants les compétences à être eux-mêmes des acteurs de développement durable. Et ce dans les domaines et les disciplines universitaires, mais aussi, simplement, dans leur vie de citoyen. Cette dernière vocation pose la question d'un enseignement élémentaire généralisé en développement durable, avec des dispositifs pédagogiques spécifiques.
2. Au-delà de cette responsabilité sociétale intrinsèque, l'UCL a, comme toute organisation, **une responsabilité sociétale étendue**. Notamment sur l'attitude et la capacité de l'acteur/organisme d'engendrer des actions qui permettent de maintenir le niveau de développement, ou, dans certains cas, de développer. L'Université doit être moteur de progrès pour l'humanité.

Enfin, peut-être existe-t-il, dans le vieil **héritage de l'Alma Mater**, des éléments éthiques ou techniques susceptibles d'éclairer les concepts de responsabilité sociétale et de développement durable sous un angle original propre à la tradition de l'UCL ? Examiner cette question est en tout cas une obligation pour un groupe de réflexion stratégique en ces matières.

Recommandation du groupe : faire de l'UCL une institution en pointe par rapport aux concepts de développement durable et de responsabilité sociétale, en développant un plan stratégique et un plan d'action intégré, tout en soumettant à débat l'intégration de ces deux concepts, leur définition et leurs fondements théoriques.

→ Les conceptions au sujet du développement durable et de la responsabilité sociétale varient énormément d'un secteur à l'autre, d'une faculté à l'autre au sein de l'UCL. Des analyses plus approfondies sont donc nécessaires afin d'assurer la lisibilité interne et la mobilisation des parties prenantes directement impliquées dans le projet (par ex., le personnel, les étudiants), mais aussi afin de se positionner clairement vis-à-vis de nos multiples parties prenantes externes.

III. Bases du cadre légal et réglementaire dans lequel l'UCL évolue

L'action de l'UCL, que ce soit en matière de développement durable ou de responsabilité sociétale, est encadrée par deux grands types de normes.

1. Les instruments du soft law :

Il s'agit des textes, chartes, normes, standards, *etc.* (quasi) dépourvus de force obligatoire et dont l'application ne relève en fait que d'un processus volontaire d'engagement des acteurs concernés.

En matière de **développement durable**, l'UCL s'est engagée en dehors de toute obligation légale à diverses occasions ; engagements volontaires qu'il lui appartient aujourd'hui, (seulement) moralement et éthiquement, d'honorer. Les prémices d'une démarche de développement durable à l'UCL se trouvent dans la **Charte Copernicus**¹ : créée en 1994 par l'Association des Universités Européennes (AUE), cette charte qui souligne le rôle qu'ont les universités et institutions d'enseignement supérieur à jouer dans le développement durable vis-à-vis de la société.

En 2002, l'UCL signait la **Charte « Développement durable »** de la Ville d'Ottignies-Louvain-la-Neuve (voir annexe 2), par laquelle elle confirmait son adhésion aux principes du développement durable qu'elle s'était engagée à intégrer dans ses pratiques quotidiennes et à concrétiser par des actions menées en association avec ses diverses composantes (membres, étudiants, personnel, *etc.*). L'université s'est de plus engagée à participer à un partenariat avec la Ville, ainsi qu'à soumettre ses actions au Conseil d'évaluation et de suivi du développement durable (CESDD) mis en place par cette dernière².

Plus récemment, en juin 2012, l'UCL a signé la **Déclaration de Rio+20** (voir annexe 1) par laquelle elle s'engage, d'ici 2015, à enseigner les concepts de développement durable, à encourager la recherche sur ce thème, à réduire l'empreinte écologique de ses campus et à soutenir les efforts de développement durable au niveau local, tout en partageant ses résultats au niveau international³.

En matière de **responsabilité sociétale** - qui touche à la fois aux matières sociales, du travail, environnementales, éthiques, des droits de l'homme, de transparence, de lutte contre la corruption, *etc.* - il convient tout d'abord pour l'UCL, comme pour les autres entreprises et institutions, de respecter l'ensemble de la législation applicable en ces différentes matières. L'administration des affaires étudiantes s'est engagée moralement avec sa **Charte de la vie sociale et étudiante** pour l'UCL et sa communauté de juin 2010⁴.

Pour ce qui concerne la responsabilité sociétale en tant que telle, l'on retrouve à nouveau historiquement des **textes non-obligatoires** auxquels il est possible d'adhérer volontairement ou d'adapter à la situation de l'UCL, qui n'est pas une entreprise comme les autres. L'on pense à/au(x) :

- Principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales de l'O.C.D.E. de 1976, mis en jour pour la dernière fois en 2011⁵ ;
- La Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale de l'O.I.T. de 1977, amendée pour la dernière fois en 2006⁶ ;

¹ <http://www.iisd.org/educate/declarat/coper.htm>.

² <http://www.uclouvain.be/325518.html>.

³ <http://www.uclouvain.be/416658.html>.

⁴ http://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/cvrc/documents/Charte_Sociale_UCL.pdf.

⁵ <http://www.oecd.org/fr/daf/investissementinternational/principesdirecteurspourlesentreprisesmultinationales/>.

⁶ http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_124923/lang--fr/index.htm.

- Normes sur la responsabilité en matière de droit de l'homme des sociétés transnationales et autres entreprises de l'O.N.U. de 2003⁷ ;
- Pacte mondial de l'O.N.U. de 2000⁸ qui concerne aussi les universités et auquel sont parties deux écoles de management belges.

Non érigée par des textes obligatoires, la responsabilité sociétale ne fait cependant aujourd'hui que croître en importance et les entreprises et institutions sont de plus en plus encouragées à s'engager en la matière aux niveaux européen et belge. En effet, alors que la **Commission Européenne** avait déjà lancé une réflexion quant à la responsabilité sociétale avec un livre vert en 2001 et a mis en place une nouvelle stratégie pour la période 2011-2014⁹, l'Etat fédéral a élaboré un **Plan d'action fédéral sur la Responsabilité Sociétale des entreprises en Belgique par l'entremise de la Commission interdépartementale du développement durable (CIDD)**¹⁰. Il n'est donc pas impossible qu'advienne, par le futur, une législation fédérale imposant certaines obligations en matière de responsabilité sociétale, sans oublier une éventuelle intervention de la région wallonne et/ou de la Fédération Wallonie-Bruxelles¹¹.

2. Les obligations relatives au développement durable et à la responsabilité sociétale contenues dans divers textes législatifs

Il n'est pas possible d'identifier ici l'ensemble des instruments législatifs contraignants qui incluent des obligations relatives au développement durable ou à la responsabilité sociétale. Nous avons donc limité notre analyse à quelques matières importantes ayant fait l'objet de régulation par des normes appliquées à l'UCL : **patrimoine immobilier, marchés publics et achats, service d'aide aux étudiants et gestion du personnel**¹².

On constate une prédominance marquée des **critères environnementaux** au niveau de la gestion du patrimoine immobilier de l'UCL : législations régionales concernant les permis d'environnement, législation sur les déchets qui s'applique d'ailleurs à tous les citoyens, normes d'exploitation et rejets des eaux, système d'échange de quotas CO₂ pour le réseau de chaleur de Louvain-la-Neuve et législation PEB-chauffage pour le réseau de chaleur de Louvain en Woluwe et de Bruxelles en général, primes « énergie » qui facilitent les investissements économeurs d'énergie, etc.

Il n'existe par contre **aucune règle impérative** relative au développement durable ou à la responsabilité sociétale s'appliquant aux marchés publics et la politique des achats. Rien n'empêche cependant à l'UCL, en tant que pouvoir adjudicateur, d'inclure certaines exigences particulières dans le cahier spécial des charges.

Pour ce qui concerne le service d'aide aux étudiants et la gestion du personnel, le développement durable et la responsabilité sociétale transcendent l'ensemble de la matière sans se trouver nécessairement dans l'une ou l'autre disposition.

⁷ http://www.humanrights.ch/upload/pdf/091127_NORMES_SUR_LA_RESPONSABILIT_EN_MATIRE_DE_DROITS.pdf.

⁸ <http://www.unglobalcompact.org/>.

⁹ http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_fr.htm.

¹⁰ <http://www.icdo.be/uploads/documentenbank/ac16fbc524ddef9dd2d010745dcb7209.pdf>.

¹¹ <http://rse.wallonie.be/apps/spip/>.

¹² Nos contacts ont été les suivants : Véronique Staudt, Jean-Michel Karkan, Marie Maerevoet pour les marchés publics et les achats ; Bernard Sine et Raymond Docq pour le patrimoine immobilier ; Michel Tavernes pour le service d'aide aux étudiants ; Bernard Nyssen pour le service du personnel.

- On notera notamment pour le **service d'aide aux étudiants** : la loi du 3 août 1960 accordant des avantages sociaux aux universités et établissements assimilés, un projet de décret ayant pour objet l'enseignement supérieur inclusif visant l'aide aux étudiants souffrant d'un handicap, le décret de la Fédération Wallonie-Bruxelles du 21 septembre 2012 relatif à la participation et la représentation étudiante dans l'enseignement supérieur, des règles contraignantes concernant la gestion des espaces étudiants, l'utilisation du lieu, des normes pompiers, de sécurité... au sujet du logement, des règles de gestion, ou encore des normes spécifiques de l'AFSCA concernant la restauration de groupes applicables aux restaurants universitaires.
- Pour la **gestion du personnel**, on retrouve la non-discrimination, le dialogue social, la protection de la santé et de la sécurité au travail, la durabilité de l'emploi, ou encore le bon équilibre entre vie privée et professionnelle.

Pour finir, on soulignera les différentes contraintes existant en matière de comptabilité et d'utilisation des fonds publics qui relèvent de la **bonne gouvernance**.

Recommandation du groupe : Circonscrire les instruments légaux et réglementaires qui seront d'application à l'UCL, en informer les membres de la communauté universitaire et faire des propositions d'évolution en la matière.

- *En Belgique, la Chambre des représentants a adopté le 19 juillet 2012 une résolution sur la vision à long terme en matière de développement durable¹³, ce qui montre l'intérêt du législateur quant à la matière. Il n'y a cependant pas de volets spécifiques aux universités. Il relève donc de la responsabilité de l'UCL de prendre clairement position par rapport aux concepts de développement durable et de responsabilité sociétale, de même que de définir clairement les objectifs et critères qui seront d'application à ce sujet, et de contribuer aux améliorations à y apporter.*
- *L'UCL devrait mettre en place un chantier qui, partant des textes de loi, aboutirait à la mise en place d'un règlement d'ordre intérieur qui affirmerait ses valeurs et son engagement aux problématiques de développement durable et de responsabilité sociétale. Ce document serait communiqué dès l'embauche d'un membre du personnel académique ou administratif, pour lui permettre d'intégrer ces notions dans la pratique quotidienne de son métier et dans les messages qu'il transmet à son environnement. Un document de ce type pourrait également être transmis aux étudiants au moment de leur inscription.*

¹³ <http://www.lachambre.be/FLWB/PDF/53/2367/53K2367003.pdf>.

IV. A l'UCL, le développement durable a déjà une histoire

Où en sommes-nous en termes de développement durable et de responsabilité sociétale ?

Cette partie du rapport a pour objectif de baliser les **expériences individuelles et collectives, citoyennes et institutionnelles** qui ont ouvert aux idées, à d'autres manières de penser, et qui ont exploré les champs d'un possible ; les **interventions des personnes** qui sont pour nous des témoins, des référents que nous pouvons solliciter ; et les **implications de l'institution** qui, en égrenant notre passé proche, sont des pas pour le futur en construction.

Depuis le début de l'implantation de l'UCL à Louvain-la-Neuve, de nombreuses impulsions ont été données à l'initiative et/ou ont apporté le soutien :

- de **l'institution** : signature de chartes, soutien de chaires, soutien à la création d'instituts dédiés, création de commissions, création de groupes de réflexion stratégique, soutien à la Maison du Développement Durable... ;
- **des académiques et chercheurs** : constitution de groupes de recherche dédiés à des thématiques spécialisées en la matière, implication dans des initiatives de recherche soutenues par les pouvoirs publics, création de modules d'enseignement favorisant l'analyse des enjeux du développement durable et la recherche de solutions innovantes, création de socles de compétences... ;
- **des experts de l'université** contribuant à des initiatives internationales / mondiales (Giec, Unesco, Fao, Onu, Commission Stiglits...) et/ou à l'organisation de forums citoyens ;
- **des étudiants** s'impliquant de manière déterminée dans des initiatives telles que la plateforme de kot-à-projets pour le développement durable, l'AGL et sa Commission Développement durable... ;
- des **membres de la communauté universitaire** impulsant spontanément des questionnements, des propositions et imaginant des solutions (le centre Galilée, initiative Green campus, pactes facultaires...).

Le tableau 1 donne une représentation de quelques **actions concrètes** liées aux concepts de développement durable et de responsabilité sociétale qui jalonnent le passé récent de l'UCL, actions qui sont davantage détaillées dans l'annexe 3 de ce document. Depuis près de 15 ans, des avancées visibles ont pu être observées. Afin de donner envie aux membres de la communauté universitaire de s'impliquer mais aussi de se responsabiliser, l'institution a commencé très tôt à intégrer cette dimension dans son organisation : en termes de recherche, d'enseignement, de service à la société, de gestion environnementale et de politique sociétale (qualité de vie, santé, alimentation).

Tableau 1. Quelques actions en développement durable qui jalonnent le passé récent de l'UCL

| | 1970- 1980 | 1980-1990 | 1990-1995 | 1995-2000 | 2000-2005 | 2005-2010 | 2010-2015 |
|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Responsabilité sociétale | Ville piétonne ; Transports publics ; Service DOM (Bois de Lauzelle) | Commission hydrogéologique – Cellule hydrogéologique | | | | Cellule énergie ; cellule mobilité ;groupe Bouger-Manger ; Tri des déchets ; RESTO_U équitable ; Achats durables ; | Groupe Mobilité « douce » ; rénovation des bâtiments UCL ; campagne « énergie » ; RESTO_U manger sainement |
| Recherche | | Groupe Fourier - allocation universelle | Département des sciences du milieu et de l'aménagement du territoire ; CREAT ; Centre Georges Lemaîtres | Unité de génie civil et géo-environnement ; Participation UCL au PADD (Plan d'appui au politique du développement durable du SSTC) | Répertoire recherche environnement ; Chaire Lhoist-Bergmans ; Groupe FNRS « Redéfinir la prospérité » | Répertoire recherche environnement ADRE : mandataires D&D ; 6° programme-cadre DD | CSTC ; 7° Programme Cadre EU ; Earth & Life Institute ; Répertoire recherche dév durable |
| Enseignement | | | | | Mastère bio-ingénieur, sciences et technologies de l'environnement ; DES en environnement ; CENV : note d'orientation | DES en environnement | Master en environnement ; Mineure « développement et environnement » |
| Service société | Création du CETRI | | | | CENV : Chaire Tractebel environnement (5 éditions de 2002 à 2008) | Spin offs ; Chaire Tractebel environnement ; Maison développement durable ; Expertise GIEC | Expertise GIEC, ONU, UNESCO... |
| Engagement institutionnel / Organisation | | Charte Copernicus | | La CENV | Charte Ville OLLN CENV 2002 : rapport sur la recherche, l'enseignement | DHC | Charte Rio+20 GRS_DD DHC Penser autrement Task Force DD |
| Engagement étudiant | Lancement des « Kots à Projet » | | | Charte AUNE | | Commission qualité de vie ; Plateforme MDD-5 ; KAP ; | Commission D&D + permanent 8 KAP |
| Des lieux d'expérimentation université – ville et habitants | | | Politique de gestion des déchets. | | | Pacte écologique GEO, .. | Maison du développement durable ; Forum One People One Planet ; OLLN 2050 |

1. En termes de « recherche »

L'initiative académique de recherche en faveur de solutions environnementales et/ou d'un développement plus durable est significative à l'UCL, et ce dans toutes les facultés, depuis de très nombreuses années. Mis en chantier en 2002 à l'initiative de la Commission de l'environnement (CENV), un premier répertoire de la recherche orientée vers ces enjeux a permis de baliser l'amplitude des disciplines concernées, et la force des équipes impliquées. Deux autres répertoires ont suivi, qui ont progressivement mis en évidence l'élargissement du champ des préoccupations : de la question environnementale initiale, l'optique a été très clairement de questionner le concept du développement durable, de concerner la majorité des disciplines scientifiques et d'explorer une variété d'enjeux de nos sociétés. Des chaires consacrées au développement durable ont en outre permis soit d'explorer de manière approfondie un questionnement scientifique, soit de baliser combien chaque enjeu sociétal ou écologique impliquait une variété de disciplines. Les pouvoirs publics aussi, au niveau belge ou européen, ont dépassé ces dernières années la notion d'enjeu environnemental pour favoriser le développement de compétences et l'implication dans des projets internationaux, de plus en plus conséquents, en appui à des politiques orientées (énergie, biodiversité, climat, alimentation...).

2. En termes d'enseignement

En matière d'enseignement, nombre de professeurs ont donné place dans leurs cours aux enjeux environnementaux, notamment en Faculté de bio-ingénieurs, de droit ou d'économie. Plus largement, dans toutes les facultés, l'enseignement investit des questions du développement durable. Des DES, puis des MASTERS, des MINEURES, des séminaires spécialisés (en faculté ou transfacultaires) ont été / sont organisés en cours de jour ou dans le cadre de la formation continue. Ce dernier point met en exergue combien la demande de l'industrie, des acteurs publics et des citoyens « en questionnement » est grande pour actualiser leurs potentialités d'analyse et d'intervention en regard des enjeux et solutions contributives d'un développement plus durable. Ces programmes de cours sont détaillés en annexe 3. On peut néanmoins à titre indicatif mentionner le Master bioingénieur « sciences et technologies de l'environnement » ou encore les Masters Complémentaires organisés conjointement avec les Facultés Universitaire St Louis en « Droit de l'environnement et droit public immobilier » et en « Droit de l'homme ».

3. En termes de service à la société

L'implication de la communauté universitaire dans la société civile est extrêmement variée. Nos parties prenantes peuvent compter sur de significatives implications de responsables académiques ou autres d'intervenants de l'UCL au sein d'Institutions ou Commissions de réflexion internationales, nationales ou régionales. Ces services s'étendent aussi au transfert de solutions technologiques via des spinoffs générées par l'UCL, l'organisation de forums de débats ouverts au public, la communication multimédia de nos recherches et des questionnements qu'elles soulèvent, l'information vulgarisée sur les enjeux et les solutions possibles, le conseil politique et, enfin, via l'offre de diverses expertises.

4. En termes de gestion environnementale

Les premières évolutions ont été observées dans les domaines suivants :

- **Mobilité** : Il s'agit à la fois de la mobilité des personnes au quotidien (travail, école, loisirs et activités diverses) et de la mobilité déterminée par les modes de production et de consommation. LLN et Woluwé ont été pionnières en implémentant deux sites piétons. La politique de mobilité « douce » s'est concrétisée régulièrement. Quelques exemples concrets : organisation du stationnement dans le centre urbain de LLN ; intervention de l'employeur dans les frais de déplacement en transports en commun (100% remboursé : cette mesure a conduit à une diminution significative de l'auto-solisme) ; diagnostic mobilité tous les 3 ans imposé par la législation fédérale ; plan de déplacements sur le site de Bruxelles (imposé par la législation régionale) ; soutien croissant à l'usage du vélo en lien à l'action « Bouger Manger » (construction programmée de « garages vélos sécurisés », déploiement sur tout le site « d'accroche vélos »...) ; impulsion proposant le recours au covoiturage et au télétravail ; le tout en concertation récurrente avec les communes concernées.
- **Politique d'achats** : Les achats réalisés dans le cadre du fonctionnement de l'université ont un impact écologique, mais peuvent avoir également une influence d'un point de vue éthique ou en terme d'équité. Privilégier certains achats par rapport à d'autres est une manière d'agir dans le sens du développement durable et relève d'un choix politique. Il en est de même au niveau de la gestion des finances (placements éthiques, collaborations choisies avec des intermédiaires bancaires, etc.). Nombre d'exemples illustrent les progrès réalisés en ces matières, notamment à l'initiative du service ACHAT : suggestions d'achats bureautiques éthiques et écologiques, soutien au commerce équitable, soutien de l'économie locale (circuits « courts »), recommandations en matière d'usage de papier recyclé, d'impression recto-verso, d'évitement d'impressions...
- **Environnement, Nature & Biodiversité** : Cet axe questionne la présence et la qualité des espaces verts présents au sein des sites universitaires, la biodiversité et la valeur naturelle de ces espaces, ainsi que la qualité de vie des membres de la communauté universitaire. Il regroupe donc des aspects liés à l'aménagement des espaces verts et urbains, à la place de la biodiversité sur les sites universitaires et leurs alentours, à la gestion de l'eau et à la qualité des sols et de l'air. Cet axe relève de la politique et de la gestion communale, en lien avec l'UCL sur les aspects scientifiques. L'impact positif est visible : un lac écologiquement efficient, une nappe phréatique bien protégée, un Bois de Lauzelle modèle de soutien et d'éducation à l'efficienne de la biodiversité.
- **Energie** : La consommation d'énergie dans les bâtiments universitaires représente une large part de l'empreinte carbone de l'UCL. La consommation d'énergie concerne également celle utilisée pour la fabrication de biens et services (énergie grise). Pour rencontrer les objectifs décidés par la Commission Européenne, la Belgique s'est engagée à réduire de 20% sa consommation énergétique d'ici à 2020 et de 80% d'ici à 2050. Dans ce contexte, l'UCL doit réduire sa consommation, mais aussi envisager de produire de l'énergie sur base de sources renouvelables. Pour ce faire, l'UCL s'est dotée d'un plan stratégique « Energie » visant le long terme incluant notamment la rénovation de l'isolation des bâtiments.
- **Déchets** : Par ses activités d'enseignement, d'administration et de recherche, l'université occasionne la production d'une grande variété de déchets et de rejets

différents. Au-delà du traitement des déchets, la récupération et la réutilisation de matériel usagé sont déjà privilégiés. Pour le futur, à côté d'une écologie « du processus scientifique » à améliorer, d'une vocation pour l'assainissement durable à implémenter sur base d'exemples en pays nordiques, l'achat de biens à longue durée de vie pourrait aussi contribuer à réduire la production de déchets non recyclables. Avec la Ville, il faudrait promouvoir la possibilité de pratiquer le tri sélectif dans les bâtiments construits « sur la dalle », et de permettre aux étudiants de pratiquer l'usage du compost et du tri sélectif dans leur vie quotidienne – impossible actuellement du fait de l'absence d'édicules appropriés, ou d'espaces dédiés.

- **Politique de rénovation et d'aménagement des bâtiments :** L'unité Architecture et Climat a de longue date évalué et enseigné les bonnes pratiques visant à rendre plus efficient le couple « énergie-climat » ; il s'agit évidemment de favoriser la rénovation progressive des bâtiments en vue de s'approcher de normes passives. Une vision à plus long terme pourrait susciter l'expérimentation de formes d'autonomie énergétique (recours au solaire intégré (toitures, vitrages...), à l'éolien, etc.). Au niveau de l'ergonomie et de la qualité de vie, les bâtiments (vieux de près de 40 ans) bénéficient/ont régulièrement de programmes d'amélioration et/ou réaffectation. La re-conception amène en particulier à intégrer des « parkings vélos », des « espaces douches », des lieux de convivialité adéquats... Il serait en outre envisageable de susciter un lien structurant à la dimension biodiversité (gestion organique des déchets et assainissement durable, etc.).

5. En termes de politique sociétale (qualité de vie, santé et alimentation)

L'université en tant qu'espace de vie (y étudier, y travailler) a un impact important sur la qualité de vie de sa communauté. Depuis toujours, l'université se préoccupe du bien-être et de la qualité de vie de sa communauté, comme le rappelle la charte de la vie sociale : « *L'UCL se donne comme objectif (...) d'assurer, dans le droit fil de sa mission de service à la société, une veille active afin de répondre à l'évolution du monde étudiant au sein de la société (...) d'être un espace d'équilibre qui permet de veiller à l'équilibre physique et à la qualité de l'environnement, c'est-à-dire au bien être des individus et à leur santé* »¹⁴. A titre d'exemple, l'existence du groupe « Bouger Manger » manifeste la concrétisation de ces préoccupations à l'UCL. Cinq acteurs (les Restaurants universitaires, le Comité de prévention et de protection au travail et l'Assemblée générale Louvaniste, Univers santé, le Service des Sports et le Service d'aide aux étudiants) se sont réunis afin de promouvoir la santé au sein de la communauté universitaire et d'initier une série d'actions en la matière.

Le fait d'opter pour une alimentation saine, locale, accessible à tous et respectueuse des principes écologiques, est important à la fois pour l'environnement et la planète, mais aussi pour la santé. Les Resto U ont entrepris un vaste programme d'alimentation saine, de proximité et de saison, moins carnée, alliée à un projet de redistribution (éviter le gaspillage alimentaire, dons alimentaires à des personnes fragilisées).

L'ensemble des actions susmentionnées ont souvent résulté d'initiatives très éparpillées et trop rarement multidisciplinaires. Néanmoins, il semble que, depuis quelques années, les

¹⁴ Charte de la vie sociale et étudiant pour l'UCL et sa communauté, extrait, Juin 2010
https://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/cvrc/documents/Charte_Sociale_UCL.pdf

partenariats avec des entreprises, des associations, des réseaux citoyens et/ou des groupements d'étudiants se concluent plus aisément qu'auparavant.

Recommandation du groupe : Se référer à l'histoire.

- ➔ *Analyser les réussites et les échecs du passé*
- ➔ *S'inspirer des modes d'organisation à l'UCL qui ont produit des résultats significatifs du point de vue de l'enthousiasme, de l'efficacité environnementale et de leur pérennisation.*
- ➔ *Mettre en place un cadre de référence ainsi que la collecte d'indicateurs permettant de « globaliser » les différentes actions ponctuelles de l'Université et d'en mesurer l'évolution de leur effet au cours du temps (voir les projets en fin du document)*

V. Qu'en est-il des universités qui nous sont proches ?

En collaboration avec la société Deloitte, a été réalisé un premier relevé des pratiques en matière de développement durable et de responsabilité sociétale adoptées et communiquées par des universités proches et/ou similaires à l'UCL. Il est important de noter que ce relevé a été réalisé sur la base des **données disponibles publiquement**, via une analyse détaillée de chaque site Internet (en ce compris, l'analyse des documents disponibles en ligne sur ces sites : rapport de développement durable, chartes ...). L'objectif ultime de ce benchmarking est d'être en mesure de **comparer l'UCL** à d'autres organisations similaires en matière de développement durable et de responsabilité sociétale, et de présenter ces résultats de manière structurée.

La **liste des universités étudiées** est la suivante : ETH Zurich, University of Copenhagen, Stockholm University, TUDelft, Université de Versailles (UVSQ), Università Degli Studi di Torino, University of Cambridge, University of Oxford, Harvard University, Université de Sherbrooke, University of Exeter, Université Laval (UL), Université de Lausanne (UNIL), KULeuven.

Pour répondre au besoin de l'exercice de comparaison, Deloitte a proposé d'utiliser son outil « **University Value Map** », développé aux Etats-Unis et adapté par nos soins au contexte de l'UCL. Cet outil propose de travailler sur deux dimensions : les thématiques qui se cachent derrière ces notions de développement durable et de responsabilité sociétale (en ligne, voir les tableaux 2 et 3) qui sont reliées aux priorités stratégiques et aux critères de performance d'une université (en colonne). En l'occurrence, les thématiques de développement durable et de responsabilité sociétale ont été structurées autour des axes du Plan Vert français¹⁵ (voir annexe 9), des 7 questions centrales de l'ISO 26000 (voir annexe 8) et des engagements de Rio+20 (voir annexe 1). Notons que ce cadre de référence est voué à évoluer en fonction de la définition de la stratégie de l'UCL en matière de développement durable et de responsabilité sociétale.

¹⁵ Le Plan Vert a été particulièrement inspirant dans la mesure où il s'adresse directement aux établissements supérieurs. Il s'agit d'un « Plan de stratégie de Développement durable », un « Agenda 21 », 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, et dans leur gouvernance. Entre octobre 2009 et juin 2010, il a fait l'objet d'une expérimentation par près de 70 établissements volontaires, Universités et Grandes écoles. A terme, il devrait déboucher sur un processus de labellisation.

Tableau 2. Extrait de la « University Value Map » de Deloitte : Critères de performance d'une Université selon le modèle développé par Deloitte (modèle indicatif non-validé pour l'UCL)

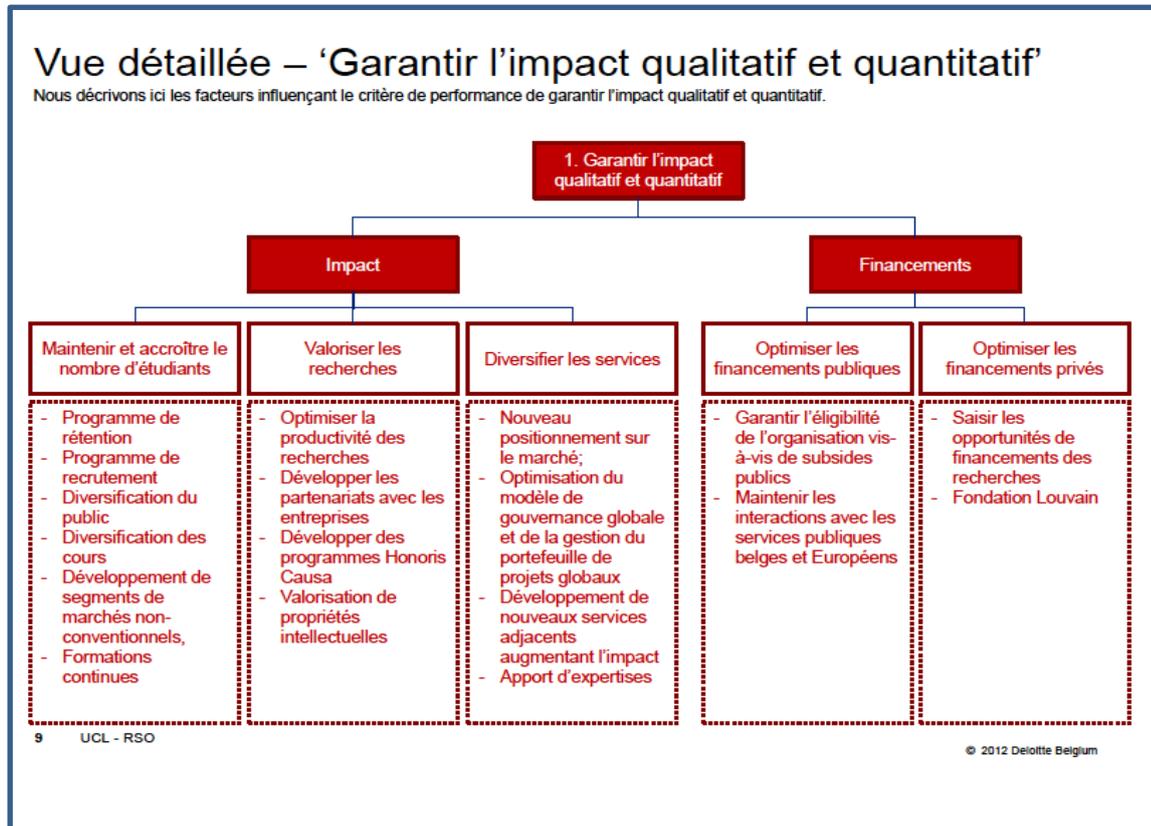


Tableau 3. Extrait de la « University Value Map » de Deloitte : Dimensions de la responsabilité sociétale

| Dimensions RSO de l'UCL utilisées dans le cadre de l'exercice de benchmarking | Axes du Plan Vert | Questions centrales ISO26000 | Engagements RIO+20 | Societal & environmental values - Deloitte Sustainability Value Map |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Inclure le développement durable dans les missions de l'Université | 1.2 Enseignement et formations | Enseignement et formations | Loyauté des pratiques Questions relatives aux consommateurs (principalement les étudiants) | Gestion - stratégie et performance |
| | 1.3 Recherche | Recherche | Loyauté des pratiques | Encourager la recherche sur le développement durable Gestion - stratégie et performance |
| | 1.1 Services à la Société | Politique sociale et ancrage territorial | Communauté et développement local | -Soutenir les efforts de développement durable -S'engager et partager les résultats par le biais de cadres internationaux Gestion - stratégie et performance |

Les résultats détaillés de ce benchmarking sont disponibles en annexe 7 ainsi que sous la forme d'un fichier excel qui reprend toutes les initiatives structurées selon les dimensions RSO. Ce fichier constitue une source d'information importante pour les futures actions que l'UCL souhaiterait entreprendre. Bien que cette analyse soit limitée à un nombre restreint d'organisations, de nombreuses initiatives de collaboration ont déjà pu être identifiées, permettant à l'UCL de bénéficier rapidement des leçons apprises d'autres organisations.

En quelques mots, l'analyse a révélé que, compte tenu de l'enjeu sociétal qu'il représente, **le développement durable n'apparaît plus comme un critère de différenciation entre institutions, mais fait partie des préoccupations de la plupart des établissements d'enseignement.** Les universités étudiées se focalisent principalement sur les thématiques suivantes:

- La création de **nouveaux programmes de formation et de recherche** liés au développement durable et la valorisation de ces programmes. Ainsi, la majorité des Universités propose actuellement de telles formations, soit sous forme de cours complémentaires ou de spécialisations dans différentes facultés (principalement de sciences et d'administration et de gestion), soit sous forme de formations continues (3ème cycle) à destination des professionnels.
- La **gouvernance et la stratégie de l'université** afin d'inclure le développement durable au cœur de leurs activités quotidiennes. Ainsi, par exemple, la participation des étudiants et des employés dans la structure de gouvernance de l'université.
- Les initiatives liées à la **réduction de l'impact environnemental** de l'Université, visant, d'une part, à limiter l'impact direct de l'organisation (principalement vis-à-vis de la consommation énergétique de ses bâtiments et laboratoires, et de ses déchets), et d'autre part, l'impact indirect (en ce qui concerne la mobilité des employés et des étudiants, l'environnement communautaire dans et en dehors du campus).
- La situation particulière de certains campus universitaires (similaires au nôtre) permet de **tester des initiatives innovantes de développement sociétal en milieu urbain** (par exemple, création de monnaie alternative, solutions de mobilités, collaborations communautaires).
- Les **engagements communautaires et les contributions de l'Université dans des services à la société** dans laquelle elle est établie.
- Le **rôle d'exemplarité** que joue l'Université.

Recommandation du groupe: Poursuivre l'audit des actions de l'UCL en matière de développement durable et de responsabilité sociétale afin de préciser le positionnement de l'UCL par rapport aux autres universités.

Recommandation du groupe: S'inspirer des initiatives menées dans d'autres universités en matière de développement durable et de responsabilité sociétale.

➔ *Le cadre de référence et les analyses comparatives réalisées forment un outil utile à l'élaboration de la stratégie de l'UCL en matière de développement durable et de*

responsabilité sociétale. Ils permettent en effet d'identifier les zones de focus des autres Universités et de se donner des idées d'actions nouvelles à réaliser en priorité, de même que des idées de communications à mettre en place sur des actions déjà existantes à l'UCL, mais mal mises en valeur. Certaines actions pourraient être menées au niveau de la Belgique ou de la Fédération Wallonie-Bruxelles, voire même envisager une mise en réseau des acteurs institutionnels dans ce domaine.

VI. Plan d'action

Au terme des travaux d'investigation présentés ci-dessus, le Groupe de Réflexion Stratégique propose un plan d'action selon quatre axes, débouchant sur un portefeuille de projets et un référentiel RSO-Développement Durable. Les trois premiers axes concernent l'engagement-appropriation via un réseau interne, le dialogue avec les parties prenantes en commençant par la relation Université-Ville, et des innovations dans les missions académiques en support du Développement Durable. Ces premiers axes se déclinent sous forme d'un premier portefeuille de projets.

Pour le quatrième axe, le groupe de réflexion stratégique propose de mettre en place un référentiel qui va lui permettre de mesurer et d'objectiver son plan d'action. Cela permettra d'avoir une vue dans le temps sur les progrès réalisés. Ce dernier projet sera réalisé avec l'aide de la Chaire Deloitte.

AXE 1 Engagement-appropriation

Projet 1 - Organisation d'un réseau UCL de personnes relais

Afin de pouvoir collecter les informations relatives aux initiatives prises en faculté, dans les instituts ou dans les administrations, ainsi que de permettre la bonne diffusion des informations (notamment les positions validées par le Conseil Académique et le Conseil d'Administration...) et de collecter les propositions d'amélioration, il s'avère indispensable d'organiser un réseau de personnes relais. Il est donc essentiel de commencer par identifier les acteurs internes à l'université selon le degré de pertinence et leur volonté de participer dans le projet en cours.

Pour cela, il s'agit de définir les étapes de la mise en place du réseau, de définir au mieux les responsabilités à confier aux personnes relais, d'élaborer un suivi des missions confiées, et d'organiser l'articulation du réseau.

Projet 2 : Mise en place d'un portail collaboratif

Pour rendre ce réseau de personnes relais pleinement opérant, il convient de mettre en œuvre un système d'information de type « portail Web » des personnes relais et d'assurer une animation du réseau. Par exemple : la collecte d'information pour le reporting (quantitatif et qualitatif), la diffusion d'informations à destination des étudiants, chercheurs, professeurs, etc., l'animation de la démarche de développement durable et de responsabilité sociétale au niveau du terrain, le partage de bonnes pratiques, la veille d'information, les leviers d'action pour le déploiement de la stratégie de développement durable et de responsabilité sociétale, ainsi que les relations avec l'extérieur : participation à des manifestations, colloques, conférences, séminaires, interaction avec les parties prenantes, etc.

Il faut également identifier les leviers pour motiver les acteurs et percevoir leurs besoins en animation du réseau ; identifier les facteurs de succès pour garantir les effets du réseau sur les performances en développement durable de l'Université ; et sélectionner les outils de support à la communication. Par exemple : canaux de diffusion de l'information (espace Intranet dédié, mails d'information, newsletter, communiqués de presse, affiches et panneaux de sensibilisation, média sociaux, vidéo...), plateforme de rencontres

(téléconférences, séances de networking pour le partage de bonnes pratiques, groupes de travail, réunions...).

Cette mission sera prise en charge au niveau de l'AREC.

Projet 3 : Mise à jour d'une charte de développement durable

Un document d'engagement en matière de développement durable et responsabilité sociétale sera proposé à l'adhésion de chacun des employés et des étudiants de l'Université au moment de leur entrée dans l'institution. Le plan d'action de l'Université sera communiqué à l'ensemble des membres de la communauté universitaire.

AXE 2 : Dialogue avec les parties prenantes

Selon les lignes directrices du Global Reporting Initiative - acteur de référence mondial en termes de reporting social et environnemental (voir annexe 10) - les parties prenantes sont définies comme étant « des entités ou personnes sur lesquelles les activités, les produits et/ou services de l'organisation peuvent avoir un impact significatif et dont les activités sont susceptibles d'influencer la capacité de l'organisation à mettre en œuvre, avec succès, ses stratégies et à atteindre ses objectifs. ». Les parties prenantes sont donc les personnes ou les groupes de personnes qui influencent ou sont affectés par l'organisation. Pour l'UCL on aurait par exemple : les employés (chercheurs, académiques, personnel d'administration et de gestion technique), la société civile, les étudiants, les Alumni, mais aussi les communautés locales en Belgique (site, commune) et à l'étranger (autres universités), les acteurs de financement publics (Région Wallonne) et privés, les fournisseurs... Ces quelques exemples mettent en évidence que les parties prenantes de l'UCL peuvent être assez nombreuses et qu'un travail de balisage doit être effectué. Le Global Reporting Initiative propose une méthodologie spécifique pour identifier et dialoguer avec les parties prenantes d'une organisation.

Engager les parties prenantes prioritaires de l'organisation dans ce projet est indispensable pour en garantir la réussite, afin de favoriser la compréhension des raisons du changement, et son impact sur les personnes et l'organisation, notamment grâce à une communication adéquate.

Projet 4 : Faire de Louvain-la-Neuve un laboratoire vivant de la transition

Ce projet vise à repositionner la Maison de Développement Durable en un lieu d'élaboration et d'appropriation citoyenne des actions nécessaires, avec pour objectif de faire de Louvain-la-Neuve un site exemplaire en pointe dans la transition vers une ville durable, et ce dans une prospective long terme (2050).

Louvain-la-Neuve serait un véritable laboratoire *in situ*, exemple de ville-durable souhaitable résultant d'un chantier de longue haleine, un espace de couplage entre l'apport des sciences et techniques et l'apport des sciences des mécanismes humains de la gouvernance, en vue d'une communauté de communes en transition. C'est aussi un défi majeur pour que l'UCL et sa communauté universitaire bénéficient, dans le futur, des différentes ressources

nécessaires à son développement, à son logement, à l'accès à des facilités de déplacements, à des réponses directes aux besoins premiers.

Projet 5 : Gérer de façon durable le côté multi-site de l'UCL

L'UCL est implantée sur six sites géographiques en Wallonie et à Bruxelles. En tant qu'université multi-site, l'UCL doit pouvoir favoriser la création d'un esprit commun en facilitant la communication entre les étudiants et le personnel académique et administratif des différents sites. Pour répondre au défi écologique, l'UCL doit s'atteler à diminuer son empreinte et donc diminuer les déplacements de son personnel. Travailler sur la mobilité, l'enseignement à distance, et sur de nouvelles procédures de travail garantissant une cohérence institutionnelle (usage renforcé de la téléprésence pour les réunions de travail) en respectant le côté multi-site seront aussi ses défis de demain.

AXE 3 : Missions académiques

L'Université se doit d'être un lieu d'excellence dans les disciplines qu'elle enseigne et pour laquelle elle développe une activité de recherche aux frontières des connaissances. L'UCL est organisée aujourd'hui en Institut de Recherche et Facultés qui assurent ces missions dans les champs disciplinaires qu'elle couvre. Elle doit cependant amplifier ses instruments qui permettent de développer une recherche plus holistique ainsi qu'un enseignement qui adresse des questions plus globales au cœur des défis qu'il faut relever pour assurer la transition vers un développement durable. Pour cela, le groupe propose le développement de plateformes thématiques, les « Louvain4 », qui représenteraient des lieux multidisciplinaires promoteurs de programmes de recherche en développement durable. Ces lieux pourraient fournir les experts nécessaires au développement d'une mineure en développement durable, accessible aux étudiants en baccalauréat.

Projet 6 : Initiatives « Louvain 4 »

Il conviendrait pour l'UCL de favoriser la création et de continuer à soutenir l'association temporaire d'entités transdisciplinaires de recherche et de service à la société, aptes à aborder des thèmes spécifiques reliés au développement durable dans leur complexité. A ce titre, une structure spécifique sur le modèle des actuels « Louvain-4 (Louvain for...) » permettrait de rassembler des chercheurs issus de différentes disciplines et collaborant sur la détection et la formulation de problèmes thématiques transversaux (exemple : LOUVAIN FOR 4 nutrition - SIGNAL), mais aussi d'impliquer les autres acteurs de l'UCL en développement durable. Un bon exemple historique est la commission hydrogéologique, qui rassemblait les chercheurs de différentes disciplines et administrations de l'UCL autour de la problématique de gestion de l'eau des sites UCL.

Cette structure interdisciplinaire aurait des implications dans les trois missions de l'université : enseignement, recherche et service à la société. Elle agirait comme interface à la fois avec les mineures d'enseignement, mais aussi avec les centres de recherche. Nous proposons d'appeler ces structures d'association des « plateformes thématiques ». Elles

doivent être des structures légères qui ne distraient pas le travail d'excellence disciplinaire effectué dans les instituts. Elles sont indispensables pour tirer pleinement profit du caractère complet de notre université et, singulièrement, du lieu de métissage unique que constitue le campus de Louvain-la-Neuve.

Les initiatives « Louvain-4 » actuellement en cours de promotion et reliées au développement durable concernent notamment les thèmes:

- Alimentation-santé
- Recherche interdisciplinaire sur le vieillissement
- « Smart-cities »
- Climat-Energie-Eau
- Mobilité-Transport
- ...

Projet 7 : Mineure en développement durable et responsabilité sociétale

Chaque étudiant de l'UCL devrait être confronté aux questions de développement durable et de responsabilité sociétale des organisations au cours de son parcours à l'université. Les fondations devraient être assurées en imposant à tout cursus complet à l'UCL des acquis d'apprentissage relatifs à l'éthique, la responsabilité sociétale et le développement durable.

En ce qui concerne le développement durable et la responsabilité sociétale proprement dits, le modèle d'une mineure d'ouverture inter-facultaire, à l'image de la mineure en « culture et création », est une piste intéressante. Elle comprendrait, en tronc commun, un ensemble de cours de base issus de différentes disciplines et un séminaire-projet centré sur une problématique contemporaine devant être traitée de manière transversale. La responsabilité de ce programme incomberait aux commissions de programme relevantes.

AXE 4 : Référentiel

La communication prend une part très importante dans la mise en place d'une politique de développement durable et de responsabilité sociétale. Elle doit s'appuyer sur des indicateurs qui vont non seulement permettre d'objectiver la situation en rendant les données transparentes, mais qui vont aussi permettre aux acteurs de se voir avancer et de communiquer objectivement à l'extérieur, tel que requis dans l'engagement Rio+20.

A l'image de ce qui se réalise actuellement dans de nombreuses organisations, le rapport annuel de l'UCL devrait comporter une partie dédiée à son investissement dans le développement durable et à ses résultats dans le domaine.

La présente analyse nous montre que nous pouvons nous inspirer d'indicateurs existants (ISO 26000, Plan Vert et Global Reporting Initiative), et le benchmarking réalisé nous éclaire sur les priorités de nos voisins. Par ailleurs, l'UCL se doit d'apporter sa contribution intellectuelle à ce débat de société, et pourrait initier un certain nombre d'indicateurs qui lui sont propres.

Projet 8 : Mise en œuvre du référentiel « DD&RSO » de l'UCL

Le groupe de réflexion stratégique a retenu **trois outils de référence** qu'il considère comme inspirant pour élaborer le futur référentiel de l'UCL. Il s'agit du Plan Vert (voir annexe 9), de la norme ISO26000 (voir annexe 8) et du Global Reporting Initiative (voir annexe 10). En France, depuis 2009, la loi Grenelle impose la mise en place d'une stratégie de Développement Durable au sein des établissements d'enseignement supérieur. C'est pour accompagner les établissements dans la mise en œuvre de cette démarche qu'ont été mis en place les canevas et référentiel « **Plan Vert** » notamment par la Conférence des Présidents d'Université, la Conférence des Grandes Écoles et le ministère de l'enseignement supérieur. Ce Plan Vert, en plus d'être un outil de pilotage et d'ainsi guider stratégiquement l'établissement, constitue aussi un moyen de communication des bonnes pratiques, de suivi des démarches et d'autoévaluation. Il pourrait, à terme, donner lieu à un processus de labellisation des établissements. Dès le début de l'année académique prochaine, un tel mécanisme de labellisation sera expérimenté sur le territoire français. L'objectif est de le mettre formellement en place en France et ailleurs d'ici un an et demi à deux ans. Pour le moment, l'institution sous laquelle ce label verrait le jour est encore à définir, mais deux pistes sont étudiées : l'Union européenne et les Nations Unies. (Pour plus de détails sur le contenu du Plan Vert, voir annexe 9).

L'ISO 26000 est un outil de définition et de clarification du concept de responsabilité sociétale, pour rendre ce dernier applicable à tout type d'organisation, publiques comme privées, qu'elle que soit leur taille ou leur localisation, dans des pays développés, en développement, ou encore dans des économies en transition. L'ISO 26000 n'est pas considérée comme une norme de système de management. Elle n'est pas destinée ni appropriée à des fins de certification ou à une utilisation réglementaire ou contractuelle. Ainsi, l'ISO 26000 a été définie comme une norme sans exigence qui ne pourrait pas servir de base pour une certification mais qui fournirait un ensemble de lignes directrices opérationnelles permettant la mise en œuvre de la responsabilité sociétale de toutes les organisations. (Pour plus de détails sur le contenu d'ISO 26000, voir annexe 8).

Le **Global Reporting Initiative (GRI)** est une société située à Amsterdam qui anime un réseau international - composé de milliers de personnes issues du monde des affaires, de la société civile, des syndicats et des institutions professionnelles - pour mettre au point et améliorer les rapports de développement durable. Ce réseau a établi des lignes directrices qui comprennent des principes, des indicateurs et des conseils pour produire un rapport de développement durable de qualité. L'outil proposé par le GRI permet aux organisations de mesurer, comprendre, améliorer et rendre compte de leurs performances en matière de développement durable. (Pour plus de détails sur le contenu d'ISO26000, voir annexe 10).

Ces référentiels, bien que considérés comme très utiles pour guider l'UCL dans le développement et la communication de sa politique en matière de développement durable et de responsabilité sociétale, ne sont naturellement pas suffisants. En tant que lieu privilégié pour le développement de la recherche, l'Université ne peut se contenter d'adopter une liste de critères standards. Les indicateurs de référence doivent faire l'objet d'une appropriation institutionnelle et, en ce sens, devront être adaptés en fonction de la

stratégie que l'UCL compte développer. Ces indicateurs serviront également à alimenter les ranking de type « green-metrics »...

Un cheminement visant à rendre l'Université réel acteur d'une société « soutenable », ne peut se réduire, même si cela est un point de départ important, à une série de mesures techniques ou de vie quotidienne. Le groupe estime qu'en parallèle, une réflexion doit être menée sur la compatibilité des valeurs qui sous-tendent l'activité et le vécu universitaire avec celles de l'écologie et de la reconstruction de « **sociétés soutenables ici et partout dans le monde** ».

Projet 9 : Premier rapport de développement durable/responsabilité sociétale de l'UCL

Une fois l'engagement du personnel assuré à tous les niveaux, une fois le dialogue avec les parties prenantes clefs mis en place, nous serons dans les meilleures conditions pour élaborer un premier rapport de développement durable de l'UCL. Loin d'être un simple outil de communication, le rapport de développement durable est un outil de gestion permettant d'améliorer les systèmes de gestion existants, de promouvoir l'innovation et d'améliorer les liens entre les groupes, départements, facultés, instituts et parties prenantes aux activités de l'organisation, et de se fixer des objectifs.

VII. Ressources nécessaires

L'évaluation précise des ressources humaines et financières nécessaires à la bonne réalisation des projets susmentionnés ne peut se faire sans une définition spécifique et précise de chacun des projets. Pour cette raison, et afin de maximiser l'apport de la Chaire Deloitte dès le mois de Mars 2013, le groupe de réflexion stratégique souhaite obtenir un accord du CA sur les grands principes suivants :

- a. Afin d'obtenir quelques avancées marquantes rapidement, il s'avère indispensable que les personnes qui seront mobilisées au sein de l'UCL pour mener à bien ce projet, puissent être reconnues comme **mandatées par l'institution**. Avec l'accord du chef de service, elles pourront être **libérées officiellement d'une partie de leur temps** pour collaborer au projet.
- b. Chacun des neuf projets doit faire l'objet d'une structuration, se voir attribuer un chef de projet avec l'approbation des autorités compétentes. Chacun des projets devra éventuellement faire l'objet d'une **allocation de moyens spécifiques lors du prochain arbitrage budgétaire**. Les chefs de projets seront issus de membres de la communauté dont l'activité correspond aux défis du projet. Ces projets recevront le soutien du CSES qui en assurera la cohérence globale.
- c. Susciter et encourager l'engagement de l'ensemble du personnel de l'Université et des étudiants sur ces projets.
- d. L'UCL bénéficie déjà du support de la Chaire Deloitte à hauteur de 50.000 euros pour le soutien de différentes activités. Afin de maximiser l'apport de la consultance, certaines activités devront être lancées dès le mois de février 2013. Il serait opportun que l'UCL donne un budget provisionnel équivalent pour permettre un démarrage rapide des projets qui impliquent l'interaction avec les consultants, principalement les projets 1, 2, 4, 7. D'une part, ce budget pourrait provenir à 50%, soit 25.000 euros, d'un solde reporté de 2012 et consacré spécifiquement au volet communication (animation web, mise en réseau des personnes relais, outil de communication) et d'autre part du budget d'impulsion du CSES 2013. Ce dernier budget serait utilisé à la coordination générale du projet, à certains frais liés au dialogue avec les parties prenantes (organisation d'évènements, rencontres thématiques...). Cette enveloppe, identique à celle de la consultance, permettrait de démarrer rapidement sans nouvelle inscription budgétaire.

VIII. CONCLUSIONS

Suite à une analyse détaillée de ses actions antérieures et un examen des cadres développés pour les organisations académiques, le groupe de réflexion stratégique propose un engagement de l'UCL sous forme de recommandations et d'un portefeuille de 9 projets. L'approbation de ce document par le Conseil d'Administration de l'UCL permettra de démarrer un processus itératif. L'objectif est de coordonner d'avantage d'actions et de mettre en cohérence l'Université avec les valeurs portées par sa communauté.

IX. Bibliographie

CGE (2012), CONFERENCES DES GRANDES ECOLES, *Le Plan Vert des établissements d'enseignement supérieur*, Paris.

COMMISSION EUROPÉENNE (2011), *Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des Régions. Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014*, Bruxelles.

CONFERENCES DES NATIONS UNIES SUR LE DEVELOPPEMENT DURABLE RIO+20 (2012), *Les établissements d'enseignement supérieur s'engagent à des pratiques durables à l'occasion de la conférence des Nations Unies sur le développement durable*, Rio de Janeiro.

Freeman R. E. (1984), *"Strategic Management : A Stakeholder Approach"*, Pitman, Boston, MA.

HENLE, C.A. (2006) *"Bad Apples or Bad Barrels? A Former CEO Discusses the Interplay of Person and Situation With Implications for Business Education."* *Academy of Management Learning & Education*, 5(3), 346-355.

HOPKINS, M. (2006) *"What is Corporate Social Responsibility all About?"* *Journal of Public Affairs*, 6(3-4), 298-306.

MARION G. (1989), *« Les images de l'entreprise »*, Les Editions d'Organisation, Paris.

MITROFF, I.I. (2004) *"An Open Letter to the Deans and the Faculties of American Business Schools"*. *Journal of Business Ethics*, 54(2), 185-189.

Smets Paul F. et Ureel Jean-Pierre (1980), *"Un point de vue patronal : l'innovation sociale dans l'entreprise"*, Dossier de l'Institut des Sciences du Travail, La Responsabilité Sociale : défi pour l'entreprise de demain ?, UCL, Louvain-La-Neuve, Belgique, pp. 43-82.

Valérie André, Jean-Pierre Contzen et Gilbert Hottois,(2012) *« L'idéologie du Progrès dans la tourmente du Postmodernisme »*, ED. Valérie André, Jean-Pierre Contzen et Gilbert Hottois,2012 Académie royale de Belgique, ISBN 978-2-8031-0297-6

Luc E. Weber (Editor), James J. Duderstadt (Editor) (2012) *"Global Sustainability and the Responsibilities of Universities"* (Glion Colloquium), Luc E. Weber (Editor), James J. Duderstadt (Editor) *Economica* (February 29, 2012) ISBN-10: 2717861130

Commission Européenne (2012) *« L'innovation au service d'une croissance durable: une bioéconomie pour l'Europe »*, Communication de la Commission au Parlement Européen, Bruxelles, le 13/2/2012, COM 60.

IAU 52012) *"The contribution of Higher Education to Sustainable Development"* (In Focus), Int Assoc of Universities (IAU), Horizons, Vol. 18, no 2, 2012-07-02