

Laboratoire REGARDS (EA 6292)
Université de Reims Champagne-Ardenne

Working paper n° 2-2018

Organisation et gestion de la mission DD- RS des universités : un état des lieux

Jean-Francis ORY*, Jean-Luc PETITJEAN*,
Thierry CÔME*

* Maîtres de conférences, Université de Reims
Champagne- Ardenne

Résumé: Dans le domaine des pratiques de gouvernance et d'organisation des établissements de l'enseignement supérieur, la gestion de la mission DD-RS (développement durable-responsabilité sociale) des universités s'exerce de manière encore hétérogène attendu qu'il s'agit de la mission la plus récente attribuée aux universités et que toutes ne se sont pas encore saisies de ses nouveaux enjeux.

Après avoir précisé le contenu du concept d'université durable, les principaux résultats d'une enquête menée auprès de l'ensemble des universités françaises sur les pratiques de gestion et l'organisation des démarches DD-RS sont présentés, ils permettent de dresser un panorama de la situation dans les établissements. Ces résultats montrent notamment l'intégration ou non de ces démarches dans des stratégies d'établissement et l'importance de la culture gestionnaire et de la volonté politique dans la structuration et l'organisation de cette mission. On observe aussi que certaines universités choisissent une troisième voie pour engager cette structuration et cette organisation : l'inspiration de pratiques déjà éprouvées par d'autres établissements.

Mots clés : Développement durable, RSU, université, outils de gestion, pilotage, gouvernance

Ce papier a été présenté lors du 15ème Congrès de l'ADERSE à Paris du 22 au 23 mai 2018

Les working papers d'économie et gestion du laboratoire Regards sont édités après présentation en séminaire et validation par deux relecteurs internes, sous la responsabilité du conseil de laboratoire.



Laboratoire d'Economie et
Gestion REGARDS (EA 6292)
Université de Reims
Champagne-Ardenne
UFR de sciences économiques,
sociales et de gestion
57B Rue Pierre Taittinger
51096 Reims

Directeur :

Responsable de l'édition des
working papers : **Romain
Debref**

Introduction

À notre connaissance, peu d'écrits ont abordé la question de la structuration de la mission DD-RS au sein des Universités françaises. On peut citer Leroux (2015) qui a abordé la mise en place de ce type de politique sous l'angle de son financement, notamment au travers des partenariats publics privés, Chatelain-Ponroy et Morin-Delerm (2012) qui ont dressé un état des lieux des pratiques de *reporting* de développement durable des universités françaises ou encore Ory (2015) qui a choisi ce domaine pour étudier la mise en place d'outils de pilotage de la performance globale dans les universités.

Une enquête par questionnaire administrée auprès de la population totale des universités françaises a été réalisée au cours du second semestre 2017.

L'objectif de cette recherche est double, d'une part elle vise à réaliser un état des lieux de la structuration de la mission DD-RS (développement durable-responsabilité sociale) dans les universités, tant dans ses aspects organisationnels qu'au travers des moyens et outils mis en place pour conduire les démarches DD-RS, d'autre part elle doit permettre de mieux comprendre les facteurs favorisant la mise en œuvre de la gestion de cette mission et de faire apparaître des facteurs de contingence pouvant conduire à une éventuelle typologie des pratiques en la matière.

Au travers de l'état des lieux détaillé des pratiques de gestion et de la structuration de la mission DD-RS des universités qu'elle permet de dresser, l'enquête a pour objectif de vérifier dans quelle mesure les universités ont cherché ou cherchent à organiser leur réponse aux enjeux posés par cette mission, au moyen d'une organisation administrative ou politique de décision et d'action. Elle vise notamment à répondre à la question suivante : en quoi la volonté politique des équipes dirigeantes et l'existence d'une culture du pilotage favorisent-elles la structuration de la mission et le développement d'outils de gestion ?

Pour répondre à cette problématique, la communication va s'articuler en trois parties : une première partie permettra de comprendre ce qu'est une université « durable » et quels en sont les enjeux, une deuxième partie sera consacrée à la restitution détaillée des résultats de l'enquête et une troisième partie permettra de discuter et analyser ces résultats.

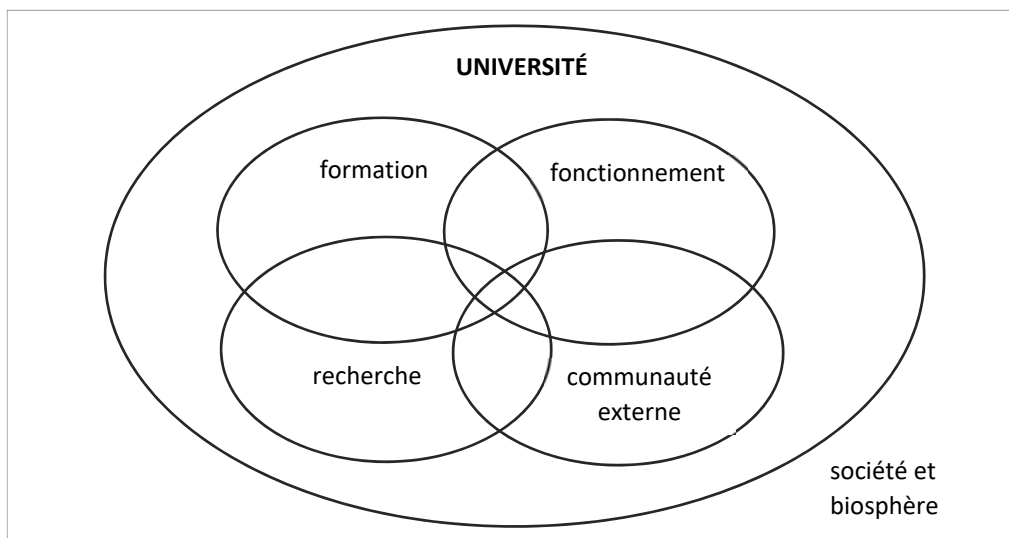
1. L'université durable

La notion « d'université durable » n'a guère été abordée dans la littérature française ou même francophone alors même qu'elle faisait l'objet de développements plus nourris dans les revues anglo-saxonnes (Alonso-Almeida, Marimon, Casani, et Rodriguez-Pomeda, 2015 ; Velazquez, Munguia, Platt, et Taddei, 2006 ; Lozano, 2006a ; Alshuwaikhat et Abubakar, 2008 ; Amaral, Martins, et Gouveia, 2015 ; Antonaras, Iacovidou, et Dekoulou, 2018 ; Fischer, Jenssen, et Tappeser, 2015 ; Ramos et al., 2015).

Comme le notent Amaral et al. (2015), les universités ont un rôle majeur à jouer en matière de développement durable dans la mesure où elles ont une responsabilité sociale particulière du fait de leur objet : l'éducation des futurs leaders et la sensibilisation des futures générations à la nécessité d'un développement plus soutenable (Cortese, 2003). L'université se doit donc de montrer l'exemple et d'être « durable ». Velazquez et al. (2006) définissent l'université durable comme : « *a higher educational institution, as a whole or as a part, that addresses, involves and promotes, on a regional or a global level, the minimization of negative environmental, economic, societal, and health effects generated in the use of their resources in order to fulfill its functions of teaching, research, outreach and partnership, and stewardship in ways to help society make the transition to sustainable lifestyles* ».

Cette définition a le mérite de rappeler les composantes de toute politique RSE (économique, environnemental, sociale et sociétale) et de les rapprocher des missions des universités à savoir l'enseignement, la recherche, la diffusion des connaissances et de ses activités quotidiennes. Ainsi présentée, l'université durable est celle qui intègre dans chacune des composantes de son système les préoccupations économiques, environnementales et sociétales. On retrouve ici l'approche systémique de l'université développée par Cortese (2003) qui voit dans l'université un système à 4 dimensions :

Figure 1 : L'université comme système (d'après Cortese, 2003)



Lozano (2006b) proposera la même année d'enrichir ces quatre composantes en leur adjoignant une cinquième : l'évaluation et le *reporting*.

Un certain nombre d'auteurs ont tenté d'élaborer un cadre conceptuel à cette relation entre les composantes de la RSE et dimensions du système-université et/ou une démarche de mise en œuvre d'une politique de DD-RS (Amaral et al., 2015). Alshuwaikhat et Abubakar (2008) ont ainsi proposé une approche globale de mise place d'un campus durable articulé autour d'un système de management environnemental (management environnemental, campus vert), d'une implication des parties prenantes et d'une responsabilité sociétale envers ces dernières (partenariats, alumni, services à la communauté, justice sociale) et enfin de l'intégration du développement durable dans les activités d'enseignement et de recherche. Très récemment, Antonaras et al. (2018) ont de leur côté proposé un cadre reposant sur la notion de parties prenantes des universités et développant en outre un certain nombre d'éléments concrets de mise en œuvre d'une politique de développement durable. Velazquez et al. (2006) insistent quant à eux sur le processus menant à la mise en place d'une politique DD-RS en proposant un modèle articulé en 4 étapes :

- Développement d'une « vision durabilité » au sein de l'université ;
- Conceptualisation de la mission de l'université en matière de développement durable ;
- Structuration de la mission développement durable (création des structures, détermination d'objectifs, mise en place de moyens, obtention de financements, etc.) ;
- Mise en œuvre de stratégies durables en lien avec les sous-systèmes de l'université mis en évidence par Cortese (2003) (*cf* Figure 1 ci-dessus).

Nous avons souhaité nous concentrer sur la phase 3 de ce processus et avons cherché à dresser un état des lieux des pratiques des universités françaises en matière de structuration de leur

politique DD-RS. Les développements qui suivent sont consacrés à la restitution de l'étude empirique réalisée dans le but de dresser cet état des lieux.

2. Panorama de l'organisation et de la gestion DD-RS des universités françaises

2.1. Présentation de l'enquête

34 universités ont répondu à une enquête nationale par questionnaire pour laquelle toutes les universités françaises ont été interrogées. La première diffusion du questionnaire a été effectuée sur la liste de diffusion des présidents d'université par la CPU en juillet 2017. Une relance a été effectuée par le comité de la transition écologique de la CPU auprès de leurs contacts identifiés dans les universités en novembre 2017, une seconde relance a été effectuée directement par les enseignants-chercheurs administrant l'enquête auprès de leurs propres contacts identifiés en décembre 2017. L'association CIRSES a également permis de relayer cette enquête auprès de ses adhérents. Les dernières réponses ont été enregistrées en janvier 2018, la collecte des données a donc été réalisée sur un semestre.

Plus de 160 questions ont été posées dans un questionnaire en ligne. Parmi les 34 universités répondantes, 30 d'entre elles déclarent mettre en œuvre une démarche DD-RS.

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

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

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

Toutefois, ces quatre universités déclarent envisager la mise en œuvre d'une démarche DD-RS à court ou moyen terme (maximum 5 ans). Toutes le justifient par le souhait de répondre à la

mission DD-RS inscrite dans le Code de l'éducation¹. Cette raison est associée pour deux d'entre elles à la volonté nouvelle des élus des différents conseils de s'engager dans cette démarche et une université ajoute en troisième raison l'arrivée de nouvelles compétences en interne devant faciliter cette mise en œuvre. La mise en œuvre future de cette démarche ne résulte donc pas d'une réponse à d'éventuelles demandes de la part des étudiants, personnels ou collectivités, mais d'une exigence réglementaire.

L'ensemble des résultats présentés dans la suite de ce panorama concerne uniquement les 30 universités répondantes déclarant mettre en œuvre une démarche DD-RS.

2.2. Origines de la démarche DD-RS

Pour les universités ayant engagé des démarches DD-RS, la principale origine à cette démarche est une décision politique de l'équipe présidentielle et, de façon plus marginale, un souhait de répondre à la mission DD-RS inscrite dans le Code de l'éducation ou une réponse apportée aux personnels et étudiants de l'université (Tableau 2).

Cet engagement était inscrit dans le projet présidentiel de l'équipe élue pour toutes les universités répondantes sauf une. En outre, la démarche DD-RS constitue pour une très forte majorité des universités un des éléments du projet d'établissement, notamment pour l'université pour laquelle elle ne figurait pas dans le projet présidentiel. Dans plus d'un tiers des cas la démarche DD-RS constitue conjointement un des éléments du CPER (Tableau 3).

L'engagement politique dans la démarche DD-RS est dans un peu plus d'un tiers des universités formalisé par un vote en conseil d'administration (10 sur 27).

Tableau 2 : Principale origine de la démarche DD-RS

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

Tableau 3 : Engagement politique dans la démarche DD-RS

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

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

Les raisons pour lesquelles ces universités s'inspirent de démarches externes existantes sont de trois ordres : en raison de contraintes (réglementation nationale ou de politique locale), de comportements normatifs (préconisations de la CPU, labellisation) ou mimétiques (démarche

¹ Articles L123-2 et L123-3 du Code de l'éducation

engagée par d'autres établissements ou la COMUE). Parmi ces universités qui s'inspirent de démarches existantes, les 3/4 estiment que la raison principale est de se conformer à la réglementation nationale et moins d'1/4 parce que cette démarche est déjà engagée ailleurs. Une seule université estime que la première raison a été de suivre les préconisations DD-RS de la CPU (Tableau 5). C'est donc *a priori* ici un isomorphisme de type coercitif qui joue un rôle fondamental.

Tableau 4 : Démarche DD-RS interne inspirée de démarches externes

La démarche DD-RS mise en œuvre dans votre établissement s'inspire-t-elle de démarches engagées dans d'autres établissements ? (n = 27)	Nombre d'universités
Essentiellement	4
Partiellement	19
Pas du tout	4

Tableau 5 : Classement des raisons pour lesquelles la démarche DD-RS s'inspire de celles engagées dans d'autres établissements

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

2.3. Organisation de la mission DD-RS

Dans plus des deux tiers des universités (20 sur 29) conduisant une politique DD-RS il existe un-e vice-président-e délégué-e à cette mission. Au total un quart des universités (8 sur 29) disposent d'une vice-présidence exclusivement dédiée à cette mission, même s'il s'agit le plus souvent de vice-présidences conjointes à d'autres missions (12 cas) et notamment associées au patrimoine (9 cas) (Tableau 6).

Une université présente la particularité de disposer de deux vice-présidents délégués, l'un à la responsabilité sociale et l'autre au développement durable.

Tableau 6 : Existence d'une vice-présidence DD-RS

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

Les universités engagées dans démarches DD-RS disposent pour plus des deux tiers d'entre elles de chargés de mission DD-RS (18 sur 29), le plus souvent parallèlement à la présence d'une vice-présidence déléguée pour cette mission (11 cas). Le nombre de chargés de mission est compris entre 1 et 5 personnes par université et la moyenne s'établit à 1,8.

La mission DD-RS peut aussi être structurée par l'existence d'un service universitaire. Un service DD-RS existe dans presque la moitié des universités (14 sur 29) et sa création est souhaitée pour la majorité de celles qui n'en disposent pas (9 sur 15). Plus d'un tiers des universités (10 sur 29) envisagent la création ou la transformation de leur service DD-RS en service commun universitaire chargé des actions de responsabilité sociale, comme le prévoit l'article 55 de la loi ESR de 2013². Pour deux universités, ce service commun existe déjà.

La présence d'une commission DD-RS est plus rare ; un peu plus d'un tiers des universités en disposent (11 sur 28), toutefois près de la moitié de celles n'en disposant pas (8 sur 17) envisagent sa création. Ces commissions comprennent de 6 à 50 membres, pour une moyenne s'établissant à 22 membres. La présence d'une telle commission est systématiquement associée à l'existence d'une vice-présidence DD-RS (8 cas) et/ou de chargés de mission (9 cas). Pour deux universités cette commission est prévue dans les statuts de l'université.

Des référents ou correspondants DD-RS existent dans moins de la moitié des universités (12 sur 28), mais cette existence est largement souhaitée par les autres universités puisque presque toutes celles qui n'en disposent pas (14 sur 16) souhaitent cette mise en place. La présence des référents/correspondants est répartie dans les services (8 universités sur 12), les composantes (7 sur 12) et sur les sites délocalisés ou les différents campus (5 sur 12). Cela montre pour ces 12 universités un maillage assez fort permettant, on peut le supposer, de faciliter la communication de la démarche DD-RS et de faire remonter des informations en provenance des sites, des campus, des composantes et des services.

Tableau 7 : Synthèse de la structuration de la mission DD-RS

Structuration de la mission DD-RS :	Nombre d'universités
(1) Vice-présidence DD-RS dédiée ou non (n = 29)	20
(2) Chargés de mission DD-RS (n = 29)	18
(3) Service DD-RS (n = 29)	14
(4) Commission DD-RS (n = 28)	11
(5) Référents ou correspondants DD-RS (n = 28)	12
(1) et (2) (n = 29)	11
(2) et (3) (n = 29)	9
(1) et (4) (n = 28)	8
(2) et (4) (n = 28)	9
(1) et (2) et (3) (n = 29)	6
(1) et (2) et (3) et (4) et (5) (n = 28)	3

L'organisation de la démarche DD-RS tient aussi à la présence d'un budget dédié ou à l'existence de lignes budgétaires consacrées aux actions DD-RS dans un tiers des universités (18 sur 27). Un budget est spécifiquement dédié dans presque la moitié des universités (13 sur 27), les autres ne disposant que de lignes budgétaires dans d'autres budgets ou à l'intérieur d'autres projets ou domaines (Tableau 8).

² Article L714-1 du Code de l'éducation

Quelques universités déclarent toutefois disposer à la fois d'un budget dédié et de lignes budgétaires dans d'autres budgets, notamment parce que « *des projets DD ne sont pas portés par la mission DD-RS* ».

Tableau 8 : Budget ou lignes budgétaires consacrées aux actions DD-RS

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

2.4. Objectifs et outils de suivi DD-RS

La démarche DD-RS donne lieu à la fixation préalable d'objectifs pour les deux tiers des universités (18 sur 27). Parmi ces dernières, moins de la moitié dispose d'objectifs quantifiés, exprimés principalement par des tendances et plus rarement par des valeurs cibles à atteindre (Tableau 9).

Le choix des objectifs à poursuivre est réalisé principalement de façon *collective* (11 universités sur 18) et dans une moindre mesure de façon *individuelle* par le VP ou le porteur du projet (7 sur 18). On peut distinguer deux groupes parmi les 11 qui réalisent des choix collectifs, d'une part 6 universités qui choisissent les objectifs en *collectif restreint* (commission DD, bureau, ...), d'autre part 5 universités pour lesquelles le choix des objectifs est issu d'un *collectif élargi*, notamment par consultation des parties prenantes (Tableau 10).

Un tiers des 18 universités disposant d'objectifs déclarent allouer systématiquement des moyens humains, financiers et organisationnels en face de chaque objectif, mais cet engagement de moyens ne fait pas systématiquement l'objet d'un suivi sur la consommation des crédits.

Tableau 9 : Démarche DD-RS et fixation d'objectifs

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

Tableau 10 : Modalités du choix des objectifs DD-RS

Le choix des objectifs à poursuivre est-il réalisé principalement de façon : (n = 18)	Nombre d'universités
Individuelle (VP, porteur de projet, ...)	7
Collective (Commission DD, bureau, ...)	6
Collective élargie (consultation des parties prenantes, ...)	5

Près des deux tiers des universités mettant en œuvre une politique DD-RS élaborent un Plan vert, pour la majorité d'entre elles ce Plan vert constitue à la fois un outil d'aide à la décision en matière de développement durable, et un support d'information à destination des tiers (Tableau 11).

Le référentiel DD-RS de la CPU (anciennement référentiel Plan vert) est un outil davantage mobilisé que le Plan vert puisque près de 9 universités sur 10 déclarent l'utiliser. Les universités restantes projettent de le mettre en œuvre à brève échéance (dont une dans une optique de labellisation).

Pour la moitié de celles qui l'utilisent, le référentiel DD-RS est perçu comme un outil d'information à destination des tiers. Elles sont près des deux tiers à y voir un outil d'aide à la décision en matière DD-RS, notamment pour définir les axes prioritaires d'intervention. Le référentiel DD-RS semble ainsi constituer pour les universités tout à la fois un outil d'aide à la décision et un outil de légitimation.

La très grande majorité des universités utilisant le référentiel (20 sur 23) en renseignent tous les axes³, les autres indiquant en être simplement au début du processus ou encore ne pas être dans une logique d'auto-évaluation justifiant une telle production d'information.

Elles ne sont en revanche qu'un peu moins de la moitié à renseigner les variables par des indicateurs. Dans ce cas, les universités produisent majoritairement entre 10 et 50 indicateurs mais elles ne sont qu'une sur cinq à développer des indicateurs propres.

Tableau 11 : Existence et utilisation d'un Plan vert et du référentiel DD-RS

Existence et utilisation d'un Plan vert et du référentiel DD-RS (n = 26)	Existence d'un Plan vert	Utilisation du référentiel DD-RS
Oui	17	23
Oui, utilisé comme outil d'aide à la décision en matière de DD-RS	12	15
Oui, utilisé comme support d'information à destination des tiers	12	12
Non	9	3
Non, mais sa réalisation est prévue à brève échéance	6	3

Seulement un tiers des universités utilisent des fiches-actions, ce qui semble marquer une finalisation de la politique développement durable relativement lâche. Ces fiches contiennent des indicateurs d'atteinte des objectifs dans deux tiers des cas ou de progression vers les objectifs dans un peu plus d'une université sur deux. Deux tiers des universités compilent leurs fiches actions dans leur Plan vert (Tableau 12).

Tableau 12 : Existence de fiches-actions

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

Pour mettre en œuvre la démarche de pilotage DD-RS, un peu moins d'une université sur 4 déclare s'être inspirée de pratiques analogues au niveau global de l'université. Il s'agit dans ce cas des pratiques liées à la politique qualité. Seules 2 universités se sont inspirées d'autres services. Elles ne sont qu'un peu plus d'un tiers à avoir reçu l'aide d'un service interne pour

³ Le référentiel DD-RS est structuré en 5 axes composés de variables stratégiques et opérationnelles. Axe 1 : Stratégie et gouvernance ; Axe 2 : Formation ; Axe 3 : Recherche ; Axe 4 : Gestion environnementale ; Axe 5 : Politique sociale et ancrage territorial.

mettre en place la démarche de pilotage DD-RS et quelques-unes d'entre elles ont fait appel à un cabinet de consultants extérieurs (Tableau 13).

La démarche de pilotage du DD-RS semble encore relativement peu fréquente dans les universités. En effet, moins d'une université sur deux développant une politique DD-RS a mis en place un suivi budgétaire. Une sur 3 environ calcule des coûts prévisionnels et elles ne sont qu'un peu plus d'une sur 4 à calculer des écarts entre prévisions et réalisations. De façon générale les calculs de coûts semblent peu développés (Tableau 14).

Tableau 13 : Initiation de la démarche de pilotage

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

Tableau 14 : Outils de pilotage de la démarche DD-RS

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

Seules 3 universités sur 26 déclarent avoir mis en place un tableau de bord différent du référentiel DD-RS.

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

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

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

2.5. Communication DD-RS

Moins de la moitié des universités estime que la démarche DD-RS est systématiquement mise en avant dans la communication de l'équipe présidentielle. Pour toutes celles-ci (12 sur 27) cela

s'observe au travers des discours officiels, et dans une moindre mesure au moyen de lettres d'informations, par le site internet de l'établissement, et par des entretiens dans la presse. Au total, 6 universités cumulent les trois premiers moyens de communication et 4 universités les quatre moyens. Une université ajoute à cette communication une information à destination de tous les primo entrants personnels et étudiants (Tableau 15).

Tableau 15 : Valorisation de la démarche DD-RS dans la communication présidentielle

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

Alors que les deux tiers des universités (18 sur 27) mettant en œuvre une démarche DD-RS déclarent que l'activité et les résultats des différents services communs ou centraux font de façon générale l'objet d'une communication au Conseil académique, au Conseil d'administration ou dans des commissions *ad hoc*, à peine plus d'un tiers (10 sur 27) intègre l'activité et les résultats de la démarche DD-RS à cette communication.

Néanmoins, la mission DD-RS fait l'objet d'un rapport d'activité annuel dans presque la moitié des universités (13 sur 27). Ce rapport d'activité est majoritairement rédigé par le vice-président ou un autre élu (7 sur 13) et dans une moindre mesure par le responsable de service ou un autre personnel administratif (5 sur 13), enfin ce rapport est rédigé par les chargés de mission DD-RS dans une université.

Pour ce qui concerne la courte majorité des universités ne rédigeant pas de rapport d'activité annuel DD-RS (14 sur 27), la moitié d'entre elles déclare prévoir pour la première fois la rédaction d'un tel rapport à la fin de l'année en cours. Parmi celles qui ne prévoient pas un tel rapport dans l'année, une université envisage néanmoins un premier rapport d'activité l'année prochaine dans le cadre d'un rapport d'activité biennal (Tableau 16).

Tableau 16 : Rapport d'activité annuel DD-RS

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

3. Analyse et discussion des résultats

En interrogeant les universités, non pas sur leurs pratiques DD-RS mais sur l'organisation et la gestion de cette mission, nous souhaitons mettre en évidence les rôles joués par l'existence d'une culture de pilotage et la volonté politique des équipes dirigeantes dans la structuration de la démarche DD-RS et le développement d'outils de gestion.

Le premier constat est celui de la conduite d'une démarche sans réel pilotage ou à tout le moins un pilotage déficient en outils, où les rôles joués par les politiques ne semblent pas plus déterminants que ceux joués par les administratifs dans le déploiement des outils et dans la conduite globale de cette démarche DD-RS (3.1).

Toutefois, la création de structures et la mise en place d'une organisation permettant le fonctionnement de la mission DD-RS apparaissent étroitement liées à l'existence d'une intervention politique originelle qui, si elle se poursuit, peut influencer la conduite de cette mission (3.2).

En observant les structures et dispositifs d'opérationnalisation, nous constatons à la fois des pratiques de pilotage limitées aux outils préexistants, mais aussi une grande diversité organisationnelle et technique à travers la variété des moyens mis en œuvre pour conduire les démarches DD-RS des universités (3.3).

Enfin, une analyse des correspondances multiples (ACM) nous permet d'identifier des groupes d'universités aux caractéristiques proches de façon à caractériser les universités au regard de l'implication des acteurs politiques, de la présence d'une culture gestionnaire préalable et du poids des isomorphismes (3.4).

3.1. Administratifs vs politiques : pas de rôle prééminent dans le déploiement d'outils de gestion DD-RS

En réalisant une enquête sur les usages et la perception des outils de mesure dans les universités, Chatelain-Ponroy, Mignot-Gérard, Musselin et Sponem (2013) ont montré que le clivage sur la perception des outils résidait davantage entre les acteurs du « centre » et ceux de la « périphérie » qu'entre les « administratifs » et les « politiques » pour lesquels ils constataient un *continuum* de perception entre acteurs d'un même niveau. De même, Boitier et Rivière (2016) soulignent que la logique gestionnaire n'est pas associable à un groupe d'acteurs spécifiques mais qu'elle peut être portée tant par les administratifs qui appliquent les règles provenant de l'autorité ministérielle que par les politiques, en raison de leur mission de pilotage. Leurs résultats confirment alors ceux de Chatelain-Ponroy et al. (2013) et montrent en outre que la diffusion de la logique gestionnaire se réalise parfois au-delà de la demande exprimée par l'environnement institutionnel, soit pour gagner en légitimité, soit parce que cette logique est adoptée et considérée comme acquise par les acteurs politiques.

Les résultats de notre enquête vont dans le même sens que Chatelain-Ponroy et al. (2013) et confirment que le développement d'outils de gestion DD-RS n'est pas davantage porté par les administratifs que les politiques, en effet nous n'observons pas *a priori* de variation dans l'utilisation de tels outils lorsque la présence politique (par exemple avec une vice-présidence) est plus marquée. Les résultats ne montrent pas non plus l'adoption de logiques gestionnaires au-delà des demandes institutionnelles puisque seules 3 universités sur 34 mettent en place des outils spécifiques, ce qui ne signifie pas cependant que la culture de gestion ne se diffuse pas progressivement puisqu'au contraire, nous observons qu'il n'est pas rare de s'inspirer de démarches de pilotage menées à d'autres niveaux de l'université ou d'avoir recours à des compétences internes ou externes pour initier la démarche de pilotage DD-RS (Tableau 13). Il

semble en définitive que la culture « gestionnaire » au sein des universités soit toujours pour le moment une culture de reddition davantage qu'une culture du pilotage au sens strict du terme.

Alors qu'une étude approfondie de 4 cas précis d'universités (Ory, Petitjean et Côme, 2018) avait permis d'envisager le rôle déterminant de la volonté politique associée à l'appropriation d'une culture gestionnaire dans le déploiement des outils de pilotage de la mission DD-RS, le constat réalisé par cette enquête du très faible développement de ces outils sur l'ensemble des universités ne permet pas pour l'instant la validation d'une telle hypothèse. Pour autant elle ne doit pas selon nous être écartée car, d'une part, il apparaît très clairement dans les résultats de l'enquête que la volonté politique est fondamentalement associée à l'origine des démarches DD-RS engagées dans les universités (Tableau 2 et Tableau 3) et d'autre part, la pression institutionnelle liée à des demandes évoluant dans le sens d'un *reporting* accru - un communiqué de la CPU a annoncé⁴ que le HCERES prendrait explicitement en compte le DD-RS dans l'évaluation des référentiels "établissement" et "coordination territoriale" de la vague E - devrait accentuer le rôle déterminant que joue déjà cette volonté politique.

3.2. Le rôle de l'intervention politique

La démarche DD-RS des universités s'inscrit dans un processus classique de diffusion en cinq phases. De l'appropriation des enjeux DD-RS des universités à l'évaluation des actions entreprises dans ce domaine, en passant par l'intention (caractérisée par la production de discours), la structuration (hésitant entre centralisation et différenciation) et l'activation, le rôle de l'intervention politique est déterminant. La relative instabilité des équipes présidentielles que souligne le faible taux de réélection des présidents explique en partie que peu d'universités atteignent la phase de suivi et d'évaluation. Seule une minorité a mis en place un tableau de bord (3 sur 30).

Si l'appropriation des enjeux du DD-RS est clairement le fait de l'équipe présidentielle et montre l'importance de l'intervention politique, les modalités d'appropriation dénotent plus un isomorphisme coercitif qu'une réelle volonté politique ou un souhait de répondre aux demandes des parties prenantes. La démarche de DD-RS n'est pas l'expression d'une demande formulée par les étudiants ou les personnels (Tableau 2).

La production de discours constitue l'élément majeur de l'intervention politique. La démarche fait clairement partie du projet présidentiel et même du projet d'établissement (Tableau 3). Cependant lorsque le discours se doit d'être performatif et correspondre à des engagements fermes, notamment financiers, comme par exemple dans le cadre d'un CPER, l'engagement en faveur du DD-RS devient moins fort (seulement un tiers des universités l'ont inscrit dans leur CPER). De la même manière, la communication présidentielle n'intègre que dans une université sur deux les résultats de la démarche DD-RS entreprise. La communication interne ne les priorise pas non plus. Le CA ou le CAC ne sont pas systématiquement consultés. Sans aller jusqu'à parler de *greenwashing*, il semble quand même que la communication autour du DD-RS soit plus un outil de relation publique qu'un réel engagement marquant une volonté politique forte.

La structuration de la démarche suggère les mêmes remarques. Il est aisé d'affecter des vice-présidences ou de nommer des chargés de mission. Il l'est beaucoup moins de leur fixer réellement des objectifs ou de leur donner les moyens de les atteindre. Peu de lettres de mission, les compétences et les domaines d'action ne sont pas clairement définis. L'affectation des crédits est floue, peu de lignes budgétaires dédiées. La composition des commissions exprime

⁴ Communiqué de la CPU du 14/11/2017. <http://www.cpu.fr/actualite/2017-la-montee-en-puissance-du-developpement-durable-et-de-la-responsabilite-societale-ddrs-dans-lenseignement-superieur-et-la-recherche/>

plus le fait du prince, notamment par le mode de désignation, qu'une réelle volonté de faire du DD-RS l'expression d'une démocratie renouvelée. Cependant lorsque la démarche est initiée par un service commun, ou un porteur de projet particulièrement investi, il semble que l'équipe présidentielle ne contrarie pas les actions menées et même les accompagne. Peut-être que la centralisation de la démarche DD-RS est trop contraignante ?

L'activation, c'est-à-dire la transformation des intentions aux actes, au-delà de la simple création de structure capable de les porter, n'est pas le point fort de la démarche DD-RS des universités. Très peu produisent des indicateurs propres, qui seraient signe d'une réelle implication politique de l'équipe présidentielle. Peu utilisent des fiches-actions et surtout n'indiquent que rarement une référence à la mesure des résultats concrets de l'action entreprise (Tableau 12).

La cinquième phase du processus de diffusion (suivi et évaluation) est pour l'instant la moins développée. Des outils commencent à être mis en place mais leur utilisation n'est pas systématique. Le tableau de bord n'est pour l'instant que le fait d'une université sur dix. Le suivi budgétaire, le calcul des coûts ne concernent au plus qu'une université sur trois. Cette faiblesse souligne globalement le manque d'implication des équipes présidentielles mais aussi les difficultés à mettre en place un contrôle de gestion dans les universités.

3.3. La mise en place des structures et dispositifs d'opérationnalisation

Il semble que la mise en place d'une politique de développement durable ne s'accompagne guère pour le moment d'une véritable démarche de pilotage autre que celle consistant à utiliser le référentiel DD-RS (23 universités sur 26). Le Plan vert et son référentiel semblent constituer pour les universités tout à la fois un outil d'aide à la décision et un outil d'information à destination des tiers. À ce propos les pratiques de *reporting* du développement durable des universités ont réellement débuté avec l'élaboration du référentiel Plan Vert (devenu référentiel DD-RS) porté par la CPU et la CGE en 2009, consistant en un cadre commun d'auto-évaluation des démarches de développement durable et devant logiquement être associé à la rédaction d'un Plan vert propre à chaque université. Les résultats de l'enquête montrent ainsi un isomorphisme normatif très fort (Tableau 4) mais aussi le poids des autres isomorphismes, à l'instar de Chatelain-Ponroy et Morin-Delerm (2012) qui voient dans l'obligation qui incombe aux universités de réaliser un Plan vert depuis 2009 - inscrite à l'article 55 de la loi Grenelle 1 - un triple isomorphisme institutionnel au sens de DiMaggio et Powell (1983) : coercitif, normatif et mimétique.

Mais notre enquête montre aussi que, pour l'instant, ces pratiques de *reporting* n'induisent pas le développement d'outils internes de gestion de la démarche et semblent jouer un rôle stratégique très limité car avant tout destiné à faciliter le développement d'une communication institutionnelle mettant en valeur la qualité des actions DD-RS, comme le montrent l'importance du DD-RS dans la communication présidentielle (Tableau 15) ou les rôles donnés au Plan vert et au référentiel DD-RS (Tableau 11), comme l'ont montré Ory, Petitjean et Côme (2016).

En reprenant la typologie désormais classique de Burchell, Clubb, Hopwood, Hughes et Nahapiet (1980), le référentiel DD-RS remplirait ainsi le rôle de légitimation et de rationalisation dans les cas où l'absence d'une volonté politique suffisamment forte ne permettrait pas de lever l'ambiguïté des objectifs assignés à la mise en œuvre d'une politique DD-RS, et pourrait remplir un rôle d'apprentissage dans le cas contraire.

Il est possible que faute de temps et de ressources suffisantes, les universités n'estiment pas utile ou raisonnable de développer des outils propres. Il apparaît ainsi notamment que la mise

en place de tableaux de bords alternatifs ou complémentaires du référentiel DD-RS ne se rencontre que très marginalement au sein des universités interrogées (3 seulement) et que pour la plupart ceci ne soit pas à l'ordre du jour à brève échéance.

Les universités ayant tenté de développer des systèmes de pilotage s'écartant quelque peu du schéma fourni par le référentiel DD-RS semblent s'être inspirées des démarches et outils utilisés au préalable dans le cadre de la politique qualité développée au sein de l'établissement, preuve de la diffusion progressive d'une culture de pilotage et d'une logique gestionnaire « entre » et « à travers » les services.

Le suivi budgétaire des dépenses DD-RS, quoique relativement peu mis en œuvre (11 universités seulement), reste malgré tout l'outil le plus utilisé si on le compare aux calculs de coûts, ces derniers restant encore peu développés. On peut sans doute y voir tout à la fois une caractéristique des organisations publiques pour lesquelles le budget reste l'outil de référence et une difficulté à cerner avec précision les coûts relatifs à la mise en œuvre d'une politique environnementale. Cette faible connaissance du processus de transformation au sens d'Ouchi (1979) ou de Burchell et al. (1980) semble ainsi *a priori* interdire aux universités la possibilité de mettre en œuvre un contrôle de type cybernétique (*answer machine*) quant à leur démarche de développement durable.

En dépassant le constat de la faiblesse des calculs de coûts et de l'absence notable d'outils de pilotage spécifiques, on observe toutefois une très grande variété dans les structures et dispositifs d'opérationnalisation de la démarche DD-RS. Entre l'existence ou non de commissions, services, chargés de mission et référents ; la mise en œuvre de démarches portées plutôt de façon individuelle ou plutôt de façon collective ; la fixation d'objectifs, la présence de fiches-actions ou l'existence d'un budget... il n'apparaît pas une trajectoire unique mais de nombreux sentiers différents permettant l'opérationnalisation et la réussite de démarches plurielles.

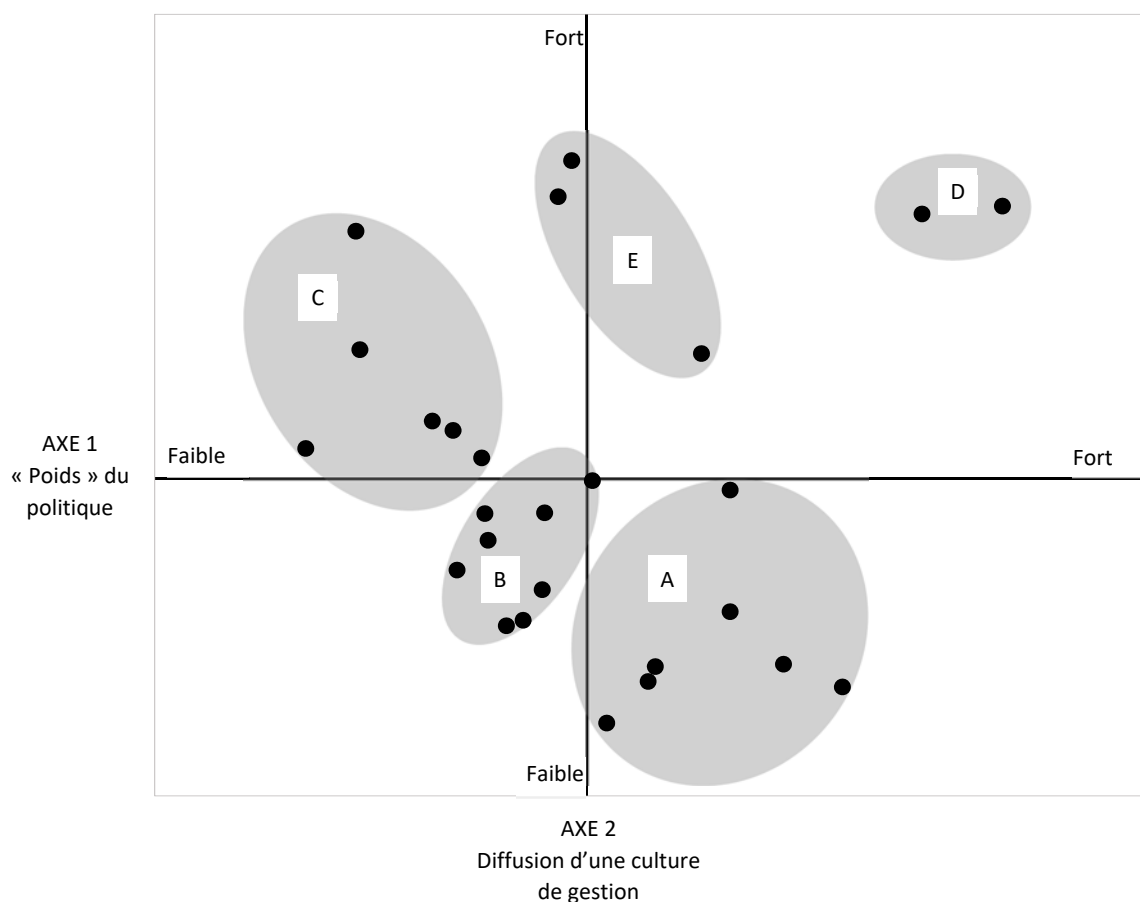
Si dans certaines universités il existe un très grand nombre de dispositifs et un cumul de structures organisationnelles (Tableau 7), la qualité des actions observées n'est pas pour autant moindre dans les universités pour lesquelles la mission DD-RS repose sur un petit nombre d'acteurs aux moyens limités. Toutefois, la fragilité de certaines structures pourrait mettre en péril des démarches apparaissant *a priori* très engagées dès lors que les acteurs politiques mobilisés ne parviennent pas à construire des organisations pérennes et ne leur en donnent pas les moyens. La création des services communs universitaires DD-RS pourrait être une piste garantissant la durabilité des actions menées. Au demeurant, la succession d'actions, si intéressantes soient-elles, ne bâtit pas pour autant une stratégie DD-RS dont la gouvernance des universités doit désormais s'emparer et en saisir tous les enjeux.

3.4. Synthèse : des groupes d'universités

Une analyse des correspondances multiples (ACM) réalisée (avec le logiciel R) sur les réponses fournies par les 26 universités ayant répondu à toutes les questions posées met en évidence 5 groupes d'universités (identifiés A à E sur la figure ci-dessous) qui divergent, d'une part au niveau de l'implication du politique ou du signal donné par le politique dans la mise en place globale de la démarche DD-RS (axe 1 : « poids » du politique, faible à fort), d'autre part au niveau de la diffusion d'une culture de gestion dans l'université qui vient irriguer la mise en œuvre et l'opérationnalisation de cette démarche DD-RS (axe 2 : diffusion d'une culture de gestion, faible à forte).

Ces groupes identifiés correspondent aux 5 classes principales obtenues par un dendrogramme utilisant la distance de Ward (distance = 4).

Figure 2: Diffusion d'une culture de gestion et « poids » du politique dans la mise en œuvre de la démarche DD-RS



L'axe 1 oppose les groupes C et D. Les universités du groupe D, situées du côté droit sont caractérisées par la présence d'une vice-présidence DD-RS, une démarche formalisée de DD-RS votée en conseil d'administration, l'existence d'un budget ou de lignes budgétaires dédiées, une communication présidentielle intégrant le DD-RS, la réalisation d'un rapport d'activité annuel, l'existence d'une commission DD-RS, caractéristiques d'une forte implication du « politique » que ne présentent pas le groupe C. Cet axe nous semble ainsi clairement traduire l'importance faible (pour le groupe C) à forte (pour le groupe D) du rôle joué par le politique dans la mise en œuvre de la démarche DD-RS et donc le « poids » de celui-ci. Sur cet axe le groupe B occupe une position faible à moyenne, le groupe E occupe une position moyenne et le groupe A une position plutôt forte.

L'axe 2 oppose d'une part les groupes D et E et dans une moindre mesure C (soit 11 universités sur 26) et d'autre part le groupe A, le groupe B se situant dans la zone médiane. Les universités du groupe E situées sur la partie haute de l'axe 2 sont caractérisées par la présence de démarches DD-RS s'inspirant de pratiques de gestion déjà mises en place au niveau global de l'université, comme des démarches qualité. Ce côté caractérise également des universités qui ont déjà engagé des démarches de certification ou de labellisation autres que DD-RS, et qui peuvent donc bénéficier de retours d'expérience dans la mise en œuvre du pilotage DD-RS. De même, les universités du groupe E ont déjà mis en place un bilan carbone ou BEGES et ont donc une expérience de gestion environnementale conduisant à la mesure d'indicateurs. À l'inverse, les universités du groupe A s'opposent au groupe E sur cet axe et ne présentent aucune des caractéristiques précitées. Il semble ainsi que cet axe 2 soit représentatif de l'existence préalable ou non d'une culture de gestion à même de jouer le rôle de catalyseur dans la démarche de

structuration de la politique DD-RS. On aurait donc trois groupes d'universités ayant bénéficié assez fortement (groupe C) voire fortement (groupes D et E) de cette culture de gestion alors que le groupe A serait caractérisé par une absence de cet élément catalyseur. Le groupe B occupe une nouvelle fois une position faible à moyenne sur cet axe.

Cette analyse, menée sur les deux premiers axes factoriels fait ainsi ressortir un groupe (le groupe D) qui a clairement mené la structuration de sa politique DD-RS sur la conjonction d'une implication politique forte et de l'existence d'une culture gestionnaire préalable. Le groupe E lui, a seulement fondé cette structuration sur le préalable d'une culture gestionnaire. Le groupe B ne semble s'être appuyé ni sur une implication politique forte ni sur l'existence préalable d'une culture de gestion. Enfin, les groupes A et C s'opposent sur ce plan factoriel, A ayant privilégié plutôt le politique et C plutôt le gestionnaire.

Nous avons examiné le troisième axe factoriel pour voir s'il ne permettait pas de mieux discriminer les groupes. Il ressort de cet examen que les groupes A et C qui s'opposaient sur les deux premiers axes factoriels sont en revanche relativement proches sur le troisième et s'opposent aux autres groupes. Ce troisième axe semble traduire le poids des isomorphismes dans la structuration de la démarche DD-RS avec notamment le fait que les universités se soient ou non inspirés d'autres établissements dans cette structuration. Les groupes A et C sont ainsi caractérisés par un isomorphisme assez fort. À nouveau le groupe B semble caractérisé par un faible recours à ces isomorphismes et les groupes D et E par une position moyenne.

Il est ainsi possible de synthétiser le positionnement des différents groupes sur les trois axes factoriels comme suit :

Tableau 17 : Positionnement des groupes d'universités sur les axes

	Axe 1 : Poids du politique	Axe 2 : Culture gestionnaire	Axe 3 : Isomorphismes
A	Plutôt fort	Plutôt faible	Fort
B	Plutôt faible	Plutôt faible	Plutôt faible
C	Faible	Fort	Fort
D	Fort	Fort	Moyen
E	Moyen	Fort	Moyen

Il semble à la lecture de ce tableau que le recours à des isomorphismes constitue en quelque sorte une façon de pallier une faiblesse en matière d'implication politique ou d'existence d'une culture gestionnaire au sein de l'établissement. En effet, alors que les groupes D, et dans une moindre mesure E, n'ont guère besoin de développer de telles pratiques puisqu'ils sont caractérisés par une forte culture gestionnaire et une importante implication politique (pour D), les groupes A et C respectivement faibles sur les axes 2 et 1 semblent compenser cette faiblesse par un fort recours à des isomorphismes. Il est possible d'avancer l'idée selon laquelle dès lors qu'une impulsion politique n'est pas donnée et/ou qu'une culture gestionnaire n'est pas présente au sein d'un établissement la seule façon d'engager une démarche de structuration de la politique DD-RS est de s'inspirer de ce qui se fait ailleurs.

Alors que l'introduction et le déploiement d'outils de pilotage DD-RS nécessitent, nous semble-t-il, la conjonction entre une réelle volonté politique de l'équipe dirigeante et l'existence préalable d'une « culture du pilotage » au sein de l'université (Ory et al., 2018), nous observons au travers de ces résultats que l'existence de cette volonté politique ne s'étend pas encore au déploiement effectif de ces outils puisque ceux-ci restent très marginaux dans leur développement et leur usage réel.

Cependant une logique gestionnaire est souvent existante ou tout au moins est capable d'infuser au sein de la démarche DD-RS puisque trois groupes d'universités présentent des caractéristiques qui en rendent compte. Néanmoins, cette logique gestionnaire ne s'étend pas jusqu'à la mise en place réelle d'outils de gestion et de pilotage de la démarche car elle ne permet pas encore de couvrir l'ensemble du processus d'un contrôle limité essentiellement à la première étape de fixation des objectifs. Ainsi deux tiers des universités disposent d'objectifs DD-RS et un tiers d'objectifs quantifiés le plus souvent associés à des dates de réalisations, mais pourtant la réalisation de tableaux de bord de pilotage reste très faible et leur usage moindre encore. Peut-être sommes-nous simplement en face d'un processus qui n'en est encore qu'à ses débuts. Une étude longitudinale pourrait permettre de répondre à cette question.

Bibliographie

- Alonso-Almeida, M. del M., Marimon, F., Casani, F., Rodriguez-Pomeda, J. (2015). Diffusion of sustainability reporting in universities: current situation and future perspectives. *Journal of Cleaner Production* 106 : 144-154.
- Alshuwaikhat, H. M., Abubakar, I. (2008). An integrated approach to achieving campus sustainability: assessment of the current campus environmental management practices. *Journal of Cleaner Production* 16 (16) : 1777-1785.
- Amaral, L. P., Martins, N., Gouveia, J. B. (2015). Quest for a sustainable university: a review. *International Journal of Sustainability in Higher Education* 16 (2) : 155-172.
- Antonaras, A., Iacovidou, M., Dekoulou, P. (2018). Developing a university CSR framework using stakeholder approach. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development* 14 (1-2) : 43-61.
- Boitier, M., Rivière, A. (2016). Les systèmes de contrôle de gestion, vecteurs d'une logique gestionnaire : changement institutionnel et conflits de logiques à l'université. *Comptabilité - Contrôle - Audit* 22 (3) : 47-79.
- Burchell, S., Clubb, C., Hopwood, A., Hughes, J., Nahapiet, J. (1980). The roles of accounting in organizations and society. *Accounting, Organizations and Society* 5 (1) : 5-27.
- Chatelain-Ponroy, S., Mignot-Gérard, S., Musselin, C., Sponem, S. (2013). De l'opposition « politiques/administratifs » au clivage « centre/périphérie » : les divergences de perception des outils de mesure dans les universités. *Politiques et management public* 30 (4) : 495-518.
- Chatelain-Ponroy, S., Morin-Delerm, S. (2012). Adopter les pratiques de reporting de développement durable : le cas des universités françaises. *Politiques et management public* 29 (2) : 253-280.
- Cortese, A. D. (2003). The Critical Role of Higher Education in Creating a Sustainable Future. *Planning for Higher Education* 31 (3) : 15-22.
- DiMaggio, P. J., Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review* 48 (2) : 147-160.
- Fischer, D., Jenssen, S., Tappeser, V. (2015). Getting an empirical hold of the sustainable university: a comparative analysis of evaluation frameworks across 12 contemporary sustainability assessment tools. *Assessment & Evaluation in Higher Education* 40 (6) : 785-800.
- Leroux, E. (2015). Universités et développement durable : de nouveaux enjeux au regard des discours des Présidents d'Université ? *Gestion et management public* 3-4 (2) : 49-63.

- Lozano, R. (2006a). A tool for a Graphical Assessment of Sustainability in Universities (GASU). *Journal of Cleaner Production* 14 (9) : 963-972.
- Lozano, R. (2006b). Incorporation and institutionalization of SD into universities: breaking through barriers to change. *Journal of Cleaner Production* 14 (9) : 787-796.
- Ory, J.-F. (2015). *Contrôle et pilotage de la performance globale des universités. Une approche par les parties prenantes : l'exemple du développement durable*. Doctorat en sciences de gestion. Université de Reims Champagne-Ardenne, Reims.
- Ory, J.-F., Petitjean, J.-L., Côme, T. (2016). Plan Vert des Universités : plan stratégique ou outil de communication ? *Management & Sciences sociales* (21) : 48-62.
- Ory, J.-F., Petitjean, J.-L., Côme, T. (2018). La mise en œuvre d'un contrôle environnemental à l'université : freins et facteurs de réussite. *Revue de l'organisation responsable* 13 (2) : A paraître.
- Ouchi, W. G. (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science* 25 (9) : 833-848.
- Ramos, T. B., Caeiro, S., van Hoof, B., Lozano, R., Huisinigh, D., Ceulemans, K. (2015). Experiences from the implementation of sustainable development in higher education institutions: Environmental Management for Sustainable Universities. *Journal of Cleaner Production* 106 : 3-10.
- Velazquez, L., Munguia, N., Platt, A., Taddei, J. (2006). Sustainable university: what can be the matter? *Journal of Cleaner Production* 14 (9) : 810-819.