Les démarches de campus responsables

L'exemple de l'Université de DUKE (USA)

Étude de cas réalisée par Diane de ZELICOURT, Nathalie RUSE
& Thibaud CONTAMINE (étudiants à HEC, juin 2006)

Présentation rapide de l'établissement

Avant d'être l'université de Duke…

La « Brown's Schoolhouse » est fondée en 1839 par l'« Union Institute Society », un groupe de méthodistes et de quakers sous la direction du révérend York. Son nom change en 1859. « Trinity College » est né, et sa devise est « connaissance et religion ». Les deux premières femmes diplômées sortent en 1878, et le premier étudiant international est accepté en 1881.

« Trinity College » a été la première institution d'études supérieures réservées aux blancs à ouvrir ses portes à un Amérindien en 1900. Différents départements d'études sont progressivement ajoutés. Mais c'est en 1924 qu'est véritablement fondée l'université de Duke, nommée ainsi en l'honneur de Washington Duke et de sa famille.

Trinity College devient ainsi une université supérieure réservée aux jeunes hommes. Dans les années 1920 de nouveaux départements d'études sont ajoutés et le campus est transformé. Dans les années 1930 s'ouvre une université pour les femmes, une école de médecine et de sages-femmes. Une véritable administration est créée dans les années 1950 pour gérer ces établissements, les enseignements dispensés et la gestion des équipes enseignantes.

En 1962, le jury d'admission déclare l'égalité des chances pour tous, et condamne la discrimination raciale.

Depuis les années 1970, les matières enseignées se diversifient et dans les années 2000 un important plan de développement du campus est lancé, et de nouveaux départements d'études sont ajoutés.

Activités et étudiants :

Le nombre d'activités et d'études possibles, comme le nombre d'élèves s'est donc multiplié avec les années. On compte aujourd'hui environ 4 000 diplômés par an. Ces étudiants ont su rapidement d'organiser pour participer à la vie du campus. En effet, en 1967 l'« Associated Student of Duke University » est créée.

Depuis 1993 cette association a été remplacée par le « Duke Student Government, » dotée de branches exécutives et législatives plus conséquentes. Cette association organise des réunions et permet grâce à ses rapports, ses chartes, ses discours ou autres données de promouvoir la participation des étudiants dans la vie du campus.

Les enseignements dispensés à Duke sont multiples. On compte en effet entre autres un département de divinité, de business, de droit, de médecine, de puériculture, d'ingénierie, de biologie et d'environnement.

Outre ces cours proposés variés, il faut aussi tenir compte des 400 associations culturelles, évènementielles et des nombreux sports que l'université propose à ses étudiants.
Campus et nature…
Le campus fut construit et agrandi progressivement autour de l'endroit où se situait la première école. La nature et les espaces verts y détiennent une place considérable. À proximité du campus on dénombre plusieurs parcs, lacs et forêts.
Une université proactive, une image moderne, soucieuse de progrès…
,Duke est une université moderne. Elle cherche à détenir une place de leader dans tous les domaines où elle est présente, ce qui inclut une intégration des politiques de développement durable sur son campus, dans ses institutions ainsi que dans la communauté environnante. Elle veut diffuser une image de responsabilité tant écologique que sociale et encourage ses étudiants à faire de même, notamment dans les communes voisines.

I –MANAGEMENT ET ORGANISATION DE LA DEMARCHE

1) Préambule/historique de la démarche de développement durable

L'origine des préoccupations environnementales de L'université de Duke remonte à la création de l'école forestière « School of Forestry ».
Cette école fut par la suite renommée « School of the Environment », puis « Nicolas School of the Environment » en 1995 en reconnaissance à un de ses donateurs majeurs. Cette école reçut par la suite d'autres dons, témoins de l'importance du développement durable dans son fonctionnement.
Il faut cependant attendre 2003 pour que l'Université se lance dans un programme majeur destiné à réinventer le concept de management de l'environnement par la création et le développement d'un système de gestion qui couvre tous les aspects de la vie à Duke : éducation, recherche, santé, gestion et logement. Cette initiative a mis en place les modalités et les règles relatives au développement durable pour l'éducation, la recherche et les services.
Un comité de planification et de gestion de l'environnement
« Environmental Management System Planning Commitee »- EMS, a été créé pour diriger et promouvoir la gestion des questions relatives au développement durable sur le campus, pour rendre compte des progrès accompli dans ce domaine, et assurer une bonne transparence des opérations pour répondre à l'examen accru de la communauté de normalisation.
Le comité a tout d'abord étudié les organisations existantes ou proposées dans des nombreuses universités, ainsi que leurs résultats. Il a ainsi abouti à une proposition centrée sur cinq aspects clé :

- la durabilité,
- la conformité,
- la protection et la préservation des ressources,
- une organisation des questions environnementales,
- une politique de recherche et d'éducation.

Les membres de l'université sont chargés de mettre en place des projets en accord avec ses points clé, et d'améliorer de manière permanente les résultats environnementaux de l'université.
La mise en place de ce système de gestion de l'environnement EMS permettra à l'université d'améliorer les conditions de vie dans tout son environnement, notamment par l'intégration du développement durable dans les diverses décisions prises, dans la recherche et dans l'éducation. L'EMS identifie les impacts environnementaux de chaque projet, établit les priorités, et définit les objectifs à attendre. De plus, il promeut en permanence des projets dont il mesure les résultats.

Ainsi, il permet d'orienter l'université vers un système de transparence et de contrôle, dans lequel les parties prenantes prennent un poids croissant.
Le 1er mars 2005, le président Richard Brodhead, le ministre de la santé Victor Dzau, le vice-président Tallman Trask et le préfet Peter Lange ont signé une charte concernant la politique de développement durable. Elle se focalise sur trois points essentiels : promouvoir l'intégration du développement durable à la recherche et l'éducation, mettre en place des opérations soucieuses du développement durable ainsi qu'une meilleure organisation de ces questions au sein de la communauté.
Au fil du temps l'université a développé des projets dans de nombreux domaines tels le bâtiment, la réfection (promotion de pratiques culinaires soucieuses du développement durable), le management de l'environnement, la réduction des gaz à effets de serre, la conservation de l'énergie et la recherche d'énergies propres et renouvelables, la gestion de la région de Durham, le soutien de produits « verts », l'organisation du co-voiturage et de systèmes de transports groupés, la gestion des déchets (qui existe depuis 1989) et la gestion de l'eau.

2) Description du périmètre de la démarche et de l'organisation mise en place

Comme nous l'avons vu précédemment, la démarche de l'université s'étend à de nombreux domaines, allant de l'éducation, à la recherche, se préoccupant autant des questions environnementales que des questions de responsabilité sociétales.
On peut en déduire que le corps enseignant tout entier participe à cette démarche, et l'on a vu par ailleurs que certains actionnaires, donateurs, contribuent à la promotion, et au financement de ces projets. Ce sont cependant les étudiants qui ont le rôle clé. Ils se sont en effet engagés dès l'origine dans ces projets et ont créé de nombreuses organisations pour faciliter leur développement et leur suivi.
On compte parmi elles l'« Environmental Alliance »(undergraduate), « Duke University Greening Initiative » (graduate), « Social Impact Club » (Fuqua School of Business), « Environmental Law Society » (Law School), « Physicians for Social Responsibility » (Medical School), « Duke Bike Advocates, » « WOODS »(environmental education in local schools), « Project WILD » (Wilderness Education for Duke undergraduates), « Delta Smart House » (Pratt School of Engineering)

Par ailleurs, un site internet complet est consacré exclusivement au développement durable. Il présente les différents projets déjà mis en place par les parties prenantes de l'université, et les actions envisagées. De plus, on peut voir que l'implication des dirigeants est forte, notamment au niveau social comme le montre le site consacré aux employés ou aux partenariats avec la région de Durham. De même, la promotion d'actions bénévoles dans la région, la possibilité de poursuivre des études pour les non diplômés témoignent d'un souci de partager les connaissances et de promouvoir un mieux-être social.

C'est donc l'université tout entière qui semble impliquée dans ce projet de développement durable, et chacun peut obtenir sur le site les informations qu'il désire concernant les objectifs, la mise en place ou les résultats des projets.

3) Consultation régulière des parties prenantes

De nombreuses modalités ont été mises en place pour informer les populations des environs. Ainsi, toute personne intéressée peut s'inscrire sur un mailing liste. Elle peut ainsi recevoir les informations concernant les nouveaux projets directement sur sa boîte mail. Par ailleurs, chacun peut participer à des réunions sur des sujets qui l'intéressent. Il suffit pour cela de regarder sur le site les dates des forums consacrés au développement durable, ou d'écrire un mail aux responsables.

4) Rapport de développement durable

À l'heure actuelle, l'université ne publie aucun rapport annuel de développement durable.
Il convient cependant de mentionner le fait que le 20 juillet 2005, un nouveau poste a été créé dans l'administration de Duke , celui de « Sustainability Education and Communication coordinator » . Le descriptif du poste mentionnait plusieurs objectifs à remplir :

Création d'un rapport de développement durable annuel
Transmission d'informations en lien avec le développement durable via le site internet
Recrutement d'une équipe d'étudiants qui mèneraient à bien certains programmes
Mise au point d'un programme de réduction des impacts environnementaux liés à la consommation d'énergie dans les bâtiments
Aider à la réalisation du concours de réduction de consommation d'énergie organisé par les étudiants
Le poste ayant été pourvu, on peut s'attendre à ce que le premier rapport de développement durable soit bientôt publié.

5) Résultats et performances

Les efforts de l'université pour être un campus responsable ont été récompensés ce mois-ci. En effet, le magasine « *University Business'* , dans sa parution du mois de juin 2006, a désigné dix universités « stars » en matière de développement durable.
Aux côtés de « California State University system », « Carnegie Mellon », « Harvard », « Tufts, University of British Columbia », « University of California », « Merced, University of Vermont » ainsi que « Penn » et « Yale » , « Duke University » se distingue par sa politique d'achats responsable.

II- POLITIQUES, ACTIONS MENEES & RESULTATS

1) Actions menées pour sensibiliser les parties prenantes

a) Dans le domaine local :

Il existe une réelle volonté de la part e l'université de coopérer avec la communauté à laquelle elle appartient, la région de Durham, et plus largement de mener des actions communes avec l'état de la Caroline du Nord. Ainsi, l'Université tient un rôle actif dans le « North Carolina Triangle Chapter » , organisation qui promeut l'architecture responsable.

Pour les parties prenantes directement rattachées à l'université, chacun peut s'inscrire à une association selon son profil et participer à ses activités :

b) Étudiants « undergraduate »

Les étudiants sont sensibilisés au développement durable grâce à une association étudiante active, « Environmental Alliance » qui mène une action dans de multiples directions.

Voici quelques exemples de son action au quotidien :

- Organisation d'un concours d'économie d'énergie dans les locaux
- Cofondatrice d'une association régionale d'étudiants qui lancent des campagnes d'information sur le réchauffement de la planète
- A réussi à faire adopter le biodiesel par les bus du campus
- Recyclage de bouteilles
- Campagne pour que le campus n'utilise que de l'énergie renouvelable (Duke green power challenge)

En outre, suivant leur domaine d'étude (droit, médecine, études d'ingénieurs), ils peuvent rejoindre une association plus centrée sur leur centre d'intérêt . La participation des étudiants dans de telles associations est un point central de la pédagogie de Duke, qui prône la prise d'initiatives par les étudiants pour les aider ensuite dans la réalisation d'un nouveau projet orienté vers le bien-être du campus.

c) Etudiants « graduate »DukeUniversity Greening Initiative

Cette association a pour but de faire rentrer le plus possible le développement durable dans la vie du campus. Elle considère que chaque décision prise localement a des impacts financiers, éthiques, à une échelle locale, nationale et globale
Elle a déjà rencontré du succès dans de multiples entreprises …
Rénovation du laboratoire de recherche marine aux normes du développement durable
Mise au point de la charte de développement durable de l'université
Travaux menés en partenariat avec « Groupsix consulting » pour établir des rapports et des objectifs d'amélioration
Elle est active à travers de nombreux projets :
Fondation du *Green Building Committee* : comité qui réunit étudiants et architectes pour intégrer aux installations du campus des normes conformes au développement durable lors de constructions ou de rénovations. Ce comité propose une réunion tous les lundis.
Fondation du *Energy Committee*, qui cherche à réduire le plus possible l'énergie dépensée sur le campus à travers le chauffage, le transport, l'éclairage…

d) Enseignants et personnel en général :

Il leur est proposé de participer à l'« *Environmental Managment Advisory Commitee* », qui propose des réunions régulières.

e) Anciens

Bien qu'ayant quitté l'université, les anciens élèves sont eux aussi mis à contribution pour que le développement durable ait une place de plus en plus importante. Il leur est donc proposé d'apporter leur aide sous la forme d'actions de sponsoring, de volontariat dans différents travaux du campus, de témoignages et d'actions de sensibilisation

2) Intégration du développement durable à l'enseignement

L'université a mis au point une charte en mars 2005, signée entre autres par le président de l'université, le conseil académique, et le comité de l'environnement. Cette charte se décline en plusieurs points, parmi lesquels l'enseignement. Celui-ci se trouve d'ailleurs en première place.
La charte stipule que la recherche de l'excellence doit passer également par l'exemplarité en matière de développement durable.
L'université s'est ainsi engagée à :

Favoriser la recherche dans le domaine environnemental
Favoriser les activités interdisciplinaires pour intégrer le développement durable à l'enseignement
Avoir une politique d'information à ce sujet
Accroître la prise de conscience des étudiants

Il faut en outre mentionner le fait que de multiples occasions sont offertes aux étudiants souhaitant se former aux problématiques du développement durable, tant au niveau undergraduate que graduate.

Le programme DEL « Duke environmental leadership program » par exemple, est un programme qui se veut innovant dans son approche
Différents types de masters.

3) Actions menées pour maîtriser et limiter les impacts environnementaux directs du campus

De 1990 à 2003, l'Université de Duke a enregistré toutes ses émissions de gaz à effet de serre et leur provenance, afin de pouvoir estimer son impact sur l'environnement, et identifier les sources de réduction possible de cet impact. L'étude a montré que cet impact n'avait cessé d'augmenter au cours de cette période, et que des mesures simples pouvaient se montrer à la fois efficaces et très vite rentabilisées pour lutter contre ce phénomène comme :
L'achat de bus de plus grande capacité et de bus hybrides
Le développement d'un service de covoiturage interne au campus
L'installation d'économiseurs d'énergie sur les ordinateurs du campus

Le rapport suggère également d'autres mesures susceptibles d'être bénéfiques pour l'environnement, mais qui seraient nettement plus coûteuses pour l'université. Ces mesures vont de l'achat de 2000 fenêtres à double vitrage à l'installation d'un panneau solaire sur le toit (plat) d'un bâtiment. Un grand nombre de ces initiatives sont actuellement en cours de réalisation sur le campus.

Le recyclage des déchets a également pris une place importante sur le campus de Duke. Initiée par un groupe d'étudiants en 1989, la création de « Duke Recycles », qui compte aujourd'hui 800 points de tri sélectif et 5 employés à plein temps sans compter les élèves bénévoles a permis au recyclage d'entrer dans les mœurs sur le campus, mais l'association organise aussi des événements de sensibilisation comme Earth Month qui s'avèrent indispensables dès lors qu'il s'agit de convaincre le campus de l'utilité de cette action quotidienne.

La gestion de la dépense en énergie est, elle aussi, menée par un petit groupe, mais au sein de l'administration de l'université. Lancée en 1995, l'« Energy Management Team » a prouvé son efficacité en commençant par réduire drastiquement les dépenses d'énergie des 10 bâtiments les plus dépensiers dans ce domaine. Leur investissement de 300.000 $ a été rentabilisé en moins de 3 ans, ce qui leur a valu un budget désormais beaucoup plus important, soit 3,4 millions de dollars accordés par le « board of trustees », afin de mettre en place 46 projets différents dont l'objectif est d'économiser 1 million de dollars par an.

4) Intégration de la responsabilité sociale et environnementale à la gestion de l'établissement

Le 8 juillet 2004, l'université de Duke a adopté une série de directives d'achats « verts », essentiellement dans le domaine des fournitures liées aux études, dans la mesure où l'université adhère déjà aux impératifs du LEED (Leadership in Energy and Environment Design). Résultat de plus d'un an de recherche et de travail commun du service des achats et des étudiants de l' « Environnemental Alliance », ces directives sont actuellement mises en places avec d'autant plus de facilité que les achats sur le campus sont parfaitement centralisés au sein de « Corporate Express », qui a engagé un stagiaire afin d'analyser la situation actuelle de Duke en matière d'impact environnemental des achats, et de définir des engagements permettant de suivre les directives adoptées.
Ainsi, ont été adoptées des mesures permettant :
d'identifier plus facilement les produits « verts » parmi ceux qui sont disponibles sur le campus
d'augmenter le nombre de produits « verts » disponibles sur le campus
de tenir un indicateur permanent des progrès de l'université dans ce domaine

Au cours du dernier semestre, les produits estampillés « verts » ont vu leurs ventes croître de 11 à 17%

Par ailleurs, un groupe d'étudiants s'est également penché sur l'impact environnemental des activités de restauration sur le campus de Duke. En créant le programme « What's for diner ? », ils ont permis de sensibiliser le campus à la façon dont les aliments de leur assiette étaient élevés ou cultivés, acheminés puis préparés.

Tous les achats électroniques effectués par le campus doivent désormais êtres certifiés « Energy Star », c'est-à-dire économes en énergie. En outre, les étudiants sont eux aussi incités à acheter des produits certifiés « Energy Star » grâce à une publicité active autour de ces produits et des magasins qui les vendent.

Enfin, outre une politique active d'aides financières aux élèves issus de milieux défavorisés (http://dukefinancialaid.duke.edu/) fondée à la fois sur les besoins des étudiants concernés, sur le mérite scolaire et sportif des étudiants, mais aussi sur le travail des étudiants en dehors de leurs études, l'université a mis en place une politique de discrimination positive, aussi bien dans le recrutement des étudiants que dans le recrutement de son personnel. Pour cela, elle a mis en place une série d'indicateurs lui permettant d'estimer l'évolution de la diversité au sein de l'université.
Plus qu'une politique, la diversité est une valeur à Duke, où des séminaires réguliers portent sur l'impact favorable de la diversité, au sein d'un groupe de travail.

5) Actions menées pour impliquer et accompagner les étudiants qui veulent contribuer à la démarche de responsabilité sociale et environnementale du campus

A tous les niveaux d'éducation à l'université de Duke, des cours centrés sur le développement durable sont proposés aux étudiants, de la majeure en sciences de l'environnement, qui est une véritable spécialisation dans ce domaine, proposée par la « Nicholas School of Environment and Earth Sciences », à des cours secondaires sur le sujet, en passant par des doctorats spécialisés en écologie, ce qui montre une véritable volonté de recherche dans ce domaine, qui dépasse donc largement la simple volonté d'être bien vu.

Ainsi, de nombreux séminaires et conférences sont organisés chaque année et remportent un franc succès, et diverses unités de recherche ont vu le jour, comme la « Delta Smart House » ou l' « Environmental Management System »

En outre, en dehors des cours eux-mêmes, de nombreuses associations à visée écologique se sont développées sur le campus de Duke et accueillent avec intérêt les nouveaux étudiants. De l'' Environnemental Alliance », qui regroupe des *undergraduates*, à l' « Environnemental Law Society » qui réunit de futurs avocats, c'est bien chaque étudiant de campus qui trouve une réponse à ses attentes en matière de protection de l'environnement, et qui peut librement lancer de nouvelles initiatives. Comme on a pu le constater au cours de cette enquête, c'est en effet avant tout des étudiants qu'est venu l'impulsion initiale sur toutes les questions de responsabilité environnementale de l'Université.

Dès lors, c'est avant tout par les étudiants que de nouveaux projets doivent maintenant voir le jour, et l'administration de l'Université, qui l'a bien compris, n'hésite visiblement pas à encourager le développement de ces associations, ainsi qu'à faire intervenir dans ce domaine aussi bien du point de vue éducatif (avec la création d'unités de recherche) que du points de vue des entreprises riveraines comme le montre l'exemple de « Duke Recycles », où des étudiants travaillent avec une entreprise de recyclage extérieure au campus.

Conclusion

Dans l'ensemble, nous avons pu, lors de notre contact avec cette Université, sentir une véritable préoccupation de développement durable, certes récente, mais néanmoins ancrée dans un certain nombre de traditions et de valeurs historiques de l'université.
Cependant, il nous a semblé que cette action manquait clairement de vue d'ensemble. En d'autres termes, il semble que si les actions à but environnemental sont nombreuses sur le campus, elles ne sont pas aussi bien coordonnées. Sans doute faut-il dès lors attribuer cette impression au manque de coordination entre les étudiants et l'administration.
D'un côté, l'administration fait preuve d'une véritable volonté d'économie d'énergie – sans doute aussi pour des raisons financières – et d'intégrer les problématiques de développement durable au cursus universitaire proposé. Mais de l'autre, il semble réellement que l'immense majorité des initiatives prises sur le campus en faveur de l'environnement le soient en réalité par des étudiants, qui obtiennent logiquement le feu vert des instances compétentes. Dès lors, les initiatives, aussi intéressantes soient-elles, ont une certaine tendance à se recouper régulièrement.
Ainsi, par l'exemple des achats de biens par le campus, la meilleure initiative semble être celle qui définit des lignes de conduite générales en la matière, puis qui étudie la faisabilité à divers termes des projets susceptibles de répondre à ces objectifs. Mais le développement parallèle d'autres lignes de conduite spécifiques portant sur des achats particuliers comme le matériel électronique par exemple, s'il est louable dans son intention, semble ajouter au désordre que ne manque pas de créer, déjà, cette première directive.
Enfin, il faut souligner que ces initiatives fortes prises en faveur du développement durable sur le campus de Duke sont encore très récentes, les plus anciennes datant d'une dizaine d'années. Seul l'avenir semble donc pourvoir dire ce qu'il adviendra de ces projets et de ces avancées.