



OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT

DURABLE, QUELLES CONTRIBUTIONS

DES MÉTIERS DE L'ENSEIGNEMENT

SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

EN FRANCE ?





EDITO

Face aux défis environnementaux et sociaux du XXI^e siècle, **il appartient à chacun de contribuer à la réalisation des 17 Objectifs de Développement Durable (ODD)** adoptés en septembre 2015 par les 193 pays membres des Nations Unies. Ces 17 objectifs couvrent des domaines aussi variés que la santé, l'accès à l'eau, la lutte contre la pauvreté, l'égalité des chances, la réussite scolaire, la diversité, la lutte contre le changement climatique ou la protection des espèces animales et végétales.

Par leurs missions et leurs organisations, les universités, les grandes écoles et les Crous sont directement concernés par les Objectifs de Développement Durable et en particulier par le quatrième de ces objectifs : l'accès de tous à une formation de qualité, à tous les âges de la vie, mission d'intérêt général fondatrice de l'enseignement supérieur.

Les ODD n'impliquent pas seulement les gouvernements et leur politique. Il est de la responsabilité de toutes les parties prenantes, non seulement de contribuer aux objectifs nationaux, mais aussi de les décliner en fonction de leurs propres spécificités. Pour assumer cette responsabilité, l'enseignement supérieur français a fait le pari de l'intelligence collective pour rédiger un guide consacré à ses métiers et à leurs relations aux ODD :

- **Cet ouvrage est le fruit d'une étroite collaboration** entre la CPU, la CGE, B&L évolution, le groupe MGEN, le Cnous et le REFEDD (Réseau français des étudiants pour le développement durable). Y ont aussi contribué les Ministères de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, et celui de la Transition écologique et solidaire, ainsi que le CIRSES (Collectif pour l'intégration du DD&RS dans l'enseignement supérieur).
- Cet ouvrage traite des enjeux sociétaux par le truchement des métiers de l'ESR. Ce parti-pris repose sur le constat que, si chacun d'entre nous peut y contribuer de multiples manières, à travers son vote, ses habitudes de vie, son engagement citoyen, **le temps professionnel reste un moment privilégié de l'engagement collectif.**

- Or, en milieu professionnel, l'action en faveur du développement durable et de la responsabilité sociétale (DD&RS) reste trop souvent cantonnée aux éco-gestes et éventuellement à une sensibilisation à la conscience citoyenne. De plus, elle n'implique le plus fréquemment que certains métiers. **Ces défis concernent pourtant toutes les familles de métiers de l'enseignement supérieur** : les métiers de la formation, de l'ingénierie pédagogique, de l'action sociale, de l'accompagnement à l'orientation et à l'insertion professionnelle, du patrimoine, des finances, des ressources humaines et des systèmes d'information, de la restauration, etc.

En quoi une université, une grande école, un restaurant ou une résidence universitaire sont-ils concernés par les ODD ? Comment les intégrer dans les stratégies d'établissement ? Quelle valeur ajoutée pour la gouvernance ? Autant de questions auxquelles ce guide apporte des réponses pratiques, axées sur les grandes familles de métiers de l'enseignement supérieur et de la recherche. Ce document est à ce jour unique, il décline de façon approfondie, après une enquête menée auprès des réseaux professionnels de l'enseignement supérieur, les ODD par type de métier.

Ce livret montre que toutes les fonctions et métiers au sein d'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche peuvent, et doivent, contribuer aux ODD et ce, par une collaboration transversale renforcée. Il est également un outil pour développer et valoriser l'engagement d'un établissement à travers ses missions. Il a vocation à être partagé au sein des établissements membres de la CPU, de la CGE et du réseau des Crous, afin qu'ils se l'approprient et en fassent un véritable outil d'aide à la décision.

Gilles ROUSSEL, Président de la Conférence des Présidents d'Université (CPU)

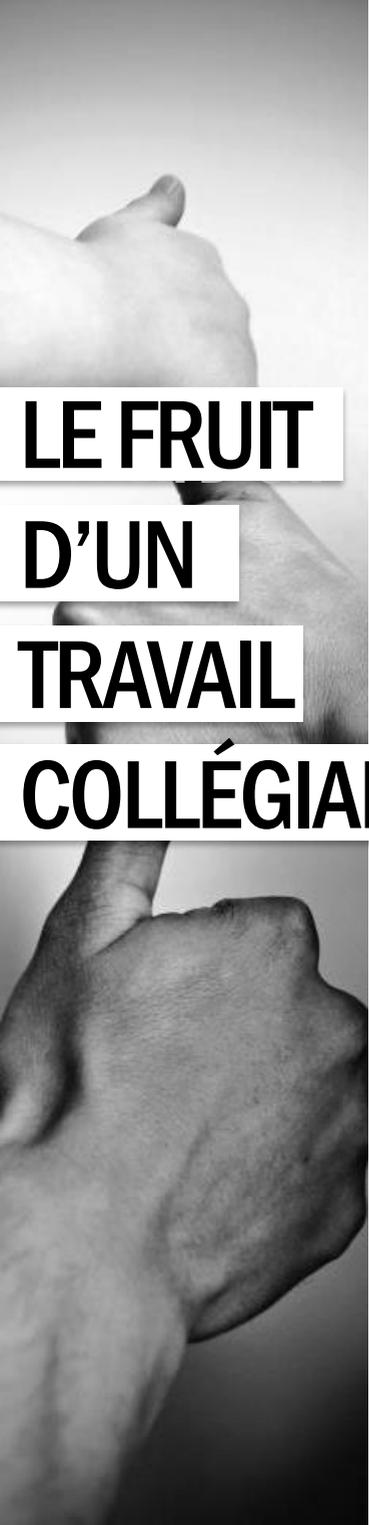
Anne-Lucie WACK, Présidente de la Conférence des Grandes Ecoles (CGE)

Alain TORD, Coopérateur en charge de l'ESR, B&L évolution

Dominique MARCHAND, Présidente du Cnous

Anne-Marie HARSTER, Déléguée nationale MGEN





LE FRUIT D'UN TRAVAIL COLLÉGIAL

Ce guide a été réalisé par :

- La Conférence des Présidents d'Université (CPU)
- La Conférence des Grandes Écoles (CGE)
- B&L évolution
- Le Cnous
- La MGEN
- La Caisse des Dépôts

Avec la contribution de :

- Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (MESRI)
- Ministère de la transition écologique et solidaire (MTES)
- Réseau français des étudiants pour le développement durable (REFEDD)
- Collectif pour l'intégration du DD&RS dans l'enseignement supérieur (CIRSES)
- Les réseaux Artiès, Courroie, Arces, AACU et GP'Sup

Pour leur participation au comité de rédaction, nous tenons à remercier :

Natacha BEDHIAF (MESRI), Roumaïssa BENAHMED (B&L évolution), Jean-Christophe CARTERON (Kedge BS/CGE), Michelle JOUHANEAU (MTES/CGDD), Samuel JUHEL (REFEDD), Céline LEROY (CPU), Charles Adrien LOUIS (B&L évolution), Gérald MAJOU (CGE), Mélissa POUTRAIN (B&L évolution), Florian PRUSSAK (Cnous), Pierre-François SZCZECZ (MGEN), Alain TORD (B&L évolution), Alexandra WATIER (B&L évolution)

Pour le temps qu'ils nous ont accordé, nous tenons à remercier :

Lionel BAUMANN, Julie BELLEIL, Joris BENELLE, Dominique BONET FERNANDEZ, Alexandrine BORNIER, François BOUCHET, Jean-Christophe BURIE, Mireille CAMPANA, Yves CARDELLINI, Armelle CARNET, Sandrine CLOAREC, Vincent CONRAD, Hélène DA COSTA, Antoine DE DARUVAR, Michel DELAMARRE, Sandra DURAND, Eric DUTIL, Virginie FILIPPINI, Stéphane FLAMENT, Dominique FRANCON, Isabelle DE FRÉMONT CAMINADE, Nicolas GAILLARD, Marine GAUDIN, Pascale GEFFLOT, Laurent GERBAUD, Franck GIULIANI, Denis GUIBARD, Jean-Christophe GUILLET, Jean-Luc GUINOT, Vincent HUAULT, Patricia HUMANN, Muriel HUSSON, Isabelle KRAUD, Claude LABIT, Olivier LABOUX, Yvan LAGADEUC, Claire LAVAL-JOCTEUR, Cécile LECOMTE, Françoise LEFICHANT, Cendrine LELOCAT, Ilona LEMAITRE, Bernard LEMOULT, Alexandre LEVILLAIN, Nourredine MANAMANNI, Anne MANGANO, Virginie MARTIN, Stéphane MINABERRY, Christophe MORIN, Pascal PAIN, Edouard PÉNIDE, Nathalie PETIT-MALTAVERNE, Diane PICLET, Véronique PRAX, Françoise QUERAUD, Christophe QUINTARD, Oriane REYNAUD, Pierre RISSO, Marie-Cécile ROLLIN, Nancy SANCHEZ, Gaël SANDRIN, André SOB CZAK, Pierre VAN DE WEGHE, Lionel VINOURE, Brigitte VU, Marie WALTZER

Carte des établissements français interrogés

Paris

- Sorbonne Université
- Université Paris-Dauphine
- Université Paris-Descartes
- IPAG Business School
- ENSAM
- Groupe INSEEC
- EHESS
- Novancia Business School
- Restau'co Paris
- Crous de Paris
- Réseau C.U.R.I.E

Région parisienne

- Université Paris-Nanterre (Nanterre)
- Université Paris-Sud (Orsay)
- Université Cergy-Pontoise (Cergy)
- Ecole polytechnique (Palaiseau)
- Institut Mines-Télécom (Evry)
- Epitech (Kremlin-Bicêtre)
- EPF (Sceaux)
- Crous (Vanves)

Calais

Université Littoral Côte d'Opale

Lille

- Université Lille 2
- Centrale Lille

Reims

Université Reims-Champagne Ardenne

Rennes

- Université de Rennes 1
- Agrocampus Ouest

Nancy

Université de Lorraine

Strasbourg

Université de Strasbourg

Mulhouse

Université Haute Alsace

Belfort

Université de Technologie de Belfort-Montbéliard

Dijon

Burgundy School of Business

Lyon

- Université Claude Bernard
- INSA Lyon

Grenoble

Université Grenoble-Alpes

Brest

IMT Atlantique

Nantes

- Université de Nantes
- Audencia Business School
- IMT Atlantique

Poitiers

Université de Poitiers

La Rochelle

Université de La Rochelle

Bordeaux

Université de Bordeaux

Clermont-Ferrand

Université Clermont-Auvergne

Albi

IMT Albi-Carmaux

Montpellier

Polytech Montpellier

Marseille

- Université Aix-Marseille
- Kedge Business School
- Crous Aix-Marseille



SOMMAIRE



Edito P.2

Le fruit d'un travail collégial P.4

Carte des établissements français interrogés P.5

Sommaire P.6

Partie 1. Du Grenelle aux Objectifs de Développement Durable (ODD) : une décennie d'engagement de l'ESR en matière de développement durable. P.7

- Retour sur une décennie d'engagement
- Aller plus loin en mobilisant les métiers de l'ESR
- Que sont les ODD ?
- L'enseignement supérieur, un levier majeur de la transition vers une société plus durable
- Tous les métiers contribuent à leur manière aux ODD

Partie 2. Agir pour les ODD dans le cadre de son métier P.15

- 16 fiches métiers au service de l'engagement des professionnels de l'ESR
- Des objectifs partagés entre les métiers

Acronymes P.148



PARTIE 1

Du Grenelle aux Objectifs de Développement Durable (ODD) : une décennie d'engagement de l'ESR en matière de développement durable

- Retour sur une décennie d'engagement p.8
- Aller plus loin en mobilisant les métiers de l'ESR p.9
- Que sont les ODD ? p.10
- L'enseignement supérieur : un levier majeur de la transition vers une société plus durable p.12
- Tous les métiers contribuent à leur manière aux ODD p.14

Retour sur une décennie d'engagement

Présents de manière diffuse dans les travaux de recherche et d'enseignement, **les enjeux du développement durable pour les établissements d'enseignement supérieur se formalisent en 2009 par l'adoption de l'article 55 de la loi Grenelle 1.** Celui-ci donne l'impulsion en demandant aux établissements d'enseignement supérieur d'élaborer des « plans verts » et évoque la possibilité de créer une labellisation sur le fondement de critères de développement durable.

Depuis 2010, les établissements de l'enseignement supérieur s'appuient sur le « référentiel DD&RS », grille d'auto-évaluation permettant de déterminer le niveau de performance des actions menées en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Ce référentiel distingue cinq champs d'actions : stratégie et gouvernance, politique sociale et ancrage territorial, gestion environnementale, enseignement et formation, activités de recherche.

Certains établissements décident de mettre l'accent dans leurs cursus d'enseignement et leurs activités de recherche sur des thématiques comme la responsabilité sociétale des entreprises, l'économie sociale et solidaire, la transition écologique, l'agroécologie ou la ville durable. D'autres inscrivent ces thématiques dans leur fonctionnement, notamment lors du réaménagement d'un campus. Par nécessité de cohérence et d'exemplarité, les établissements les plus engagés agissent de concert sur ces deux volets.

Le développement durable et la responsabilité sociétale prennent une part croissante dans l'enseignement supérieur. Ceci se matérialise notamment par la création de nouveaux métiers et de deux nouveaux acteurs : le Collectif pour l'Intégration de la Responsabilité Sociétale et du développement durable dans l'Enseignement Supérieur (CIRSES), association des acteurs de la responsabilité sociétale dans l'enseignement supérieur, et le réseau des économistes de flux.

Au niveau national, la CPU et la CGE réalisent un travail de plaidoyer pour appuyer les acteurs de terrain. Elles ont notamment participé à la Conférence environnementale de 2013 et au Conseil national de la transition écologique (CNTE) depuis 2015, ainsi qu'au sommet RIO+20 et à la COP21.

La création du label DD&RS fin 2015, désormais opéré par le CIRSES, du guide de compétences DD&RS et du Sulitest viennent compléter les outils mis en place par l'ESR pour diffuser et impliquer les différents établissements en matière de développement durable.

Témoins de cette dynamique croissante d'engagement pour un développement durable, chaque année, plus de 100 établissements s'auto-évaluent à l'aide du référentiel DD&RS. On compte également déjà près d'une vingtaine d'établissements labellisés DD&RS.

Aller plus loin en mobilisant les métiers de l'ESR

Face aux enjeux environnementaux et sociaux du XXI^e siècle, chacun est appelé à contribuer à travers son vote, ses habitudes de vie, son engagement citoyen et son métier. En milieu professionnel, l'action en faveur du développement durable et de la responsabilité sociétale (DD&RS) peut malheureusement rester souvent cantonnée aux écogestes et à la conscience citoyenne ou sembler ne concerner que certains métiers spécialisés sur le sujet.

Or, **pour faire face aux enjeux environnementaux et sociaux, c'est un changement profond de société qu'il s'agit de mettre en œuvre**, un changement qui se traduira notamment dans nos manières de rendre compte, de communiquer, d'orienter, de soutenir la vie étudiante, la formation et la recherche, de gérer les risques et de protéger les usagers et d'entretenir des relations internationales. Derrière tous ces aspects se cachent autant de métiers différents de l'ESR, tous concernés dans leur cœur d'activité par le DD&RS.

Pour cela, il est nécessaire de :

- **Décrire les enjeux sociétaux des différentes familles de métiers** de l'enseignement supérieur, ainsi que leurs contributions possibles à ceux-ci ;
- **Montrer en quoi les Objectifs de Développement Durable (ODD) sont l'affaire de tous** et que chaque professionnel de l'enseignement peut y prendre part au travers de ses compétences propres ;
- **Lancer des pistes de réflexions** sur les évolutions des métiers aux regards des enjeux sociétaux ;
- **Comprendre les collaborations existantes entre les métiers** qui partagent des enjeux sociétaux communs et les nouvelles collaborations qu'il faudrait mettre en place.

Nouvel objet à vocation universelle, les ODD ont également le mérite d'embrasser large tout en restant faciles à manier. Ces 17 objectifs dressent un inventaire des enjeux incontournables de notre époque. Leur déclinaison en cibles offre une grille de lecture pour répondre à ces enjeux. Ils constituent ainsi un outil privilégié pour mener une analyse remplissant les besoins énoncés ci-dessus.

Que sont les ODD ?

Adopté en septembre 2015 par les chefs d'État et de Gouvernement réunis lors du Sommet spécial sur le développement durable, **l'Agenda 2030 fixe 17 Objectifs de Développement Durable (ODD)**. Ce programme universel de développement durable adopté par 193 pays **traite conjointement des enjeux environnementaux, sociaux et économiques** : lutter contre les inégalités, l'exclusion et les injustices, faire face au défi climatique et à l'érosion de la biodiversité, et mettre fin à l'extrême pauvreté.

A la différence des 8 Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) auxquels ils succèdent, les **17 ODD sont universels** : ils concernent l'ensemble des pays du monde, quel que soit leur niveau de développement. Les 17 ODD se déclinent en **169 cibles** liées entre elles. Cette déclinaison des objectifs en cibles thématiques précises renforce les **interactions entre ODD**.

244 indicateurs ont également été sélectionnés pour permettre le suivi des progrès des Nations vis-à-vis des ODD. Ils ont été adoptés en mars 2017 par la commission statistique des Nations Unies. Les gouvernements peuvent par ailleurs définir leurs propres indicateurs.

Le **Forum politique de haut-niveau (High Level Political Forum)** est au cœur du mécanisme de suivi des ODD au niveau global. Il suit un cycle de

quatre ans ponctué par des réunions annuelles pilotées par le Conseil économique et social de l'ONU. A la fin de chaque cycle le Forum se tient lors de l'Assemblée générale des Nations Unies et concernent ainsi directement les chefs d'État et de gouvernement. Les États membres peuvent présenter, sur une base volontaire, leur feuille de route et leurs avancées nationales lors du Forum. Le Secrétaire général de l'ONU établit lors de ce Forum un **rapport annuel de suivi et d'examen des ODD**, et fait la synthèse des résolutions négociées de manière intergouvernementale. Ces revues visent à **faire émerger des plateformes d'échanges et favoriser la création de partenariats**.

L'**Agenda 2030** encourage les États membres à mener un suivi régulier et inclusif des progrès réalisés au niveau national et local des territoires, en s'appuyant sur les **contributions des acteurs de la société civile**.

Chaque année, une **sélection d'ODD prioritaires**, assure ainsi un suivi approfondi des objectifs de l'Agenda 2030. Le Forum politique de haut niveau 2018 s'est penché par exemple sur les ODD dédiés à l'eau (ODD 6), aux énergies propres et d'un coût abordable (ODD 7), aux villes et territoires durables (ODD 11), à la consommation et à la production responsables (ODD 12), à la biodiversité terrestre (ODD 15) et aux partenariats (ODD 17).





1 ERADICATION DE LA PAUVRETÉ ET DE LA FAIM
Éliminer l'extrême pauvreté et la faim



10 RÉDUCTION DES INÉGALITÉS
Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre



2 LUTTE CONTRE LA FAIM
Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable



11 VILLES ET COMMUNAUTÉS RÉSILIENTES
Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables



3 ACCÈS À LA SANTÉ
Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien être de tous à tout âge



12 UNE CONSOMMATION ET UNE PRODUCTION DURABLES
Établir des modes de consommation et de production durables



4 ACCÈS À UNE ÉDUCATION DE QUALITÉ
Assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie



13 LUTTE CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE
Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions



5 ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES
Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles



14 PROTECTION DE LA FAUNE, DE LA FLORE ET DE LA FAUNE MARINES
Conserver et exploiter de manière durable les océans, les mers et les ressources marines aux fins du développement durable



6 ACCÈS À L'EAU SALUBRE ET À L'ASSAINISSEMENT
Garantir l'accès de tous à l'eau et à l'assainissement et assurer une gestion durable des ressources en eau



15 PROTECTION DE LA FAUNE, DE LA FLORE ET DE LA FAUNE TERRESTRES
Préserver et restaurer les écosystèmes terrestres, en veillant à les exploiter de façon durable, gérer durablement les forêts, lutter contre la désertification, enrayer et inverser le processus de dégradation des sols et mettre fin à l'appauvrissement de la biodiversité



7 RESSOURCES AUX ÉNERGIES RENOUVELABLES
Garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes, à un coût abordable



16 JUSTICE ET PAIX
Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes à tous aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous



8 ACCÈS À DES EMPLOIS DÉCENTS
Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous



17 PARTENARIATS POUR LES OBJECTIFS MONDIAUX
Partenariats pour la réalisation des objectifs



9 INNOVATION ET INFRASTRUCTURES
Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation

Avec plus de 2,5 millions d'étudiants, 92000 enseignants dont 56000 enseignants-chercheurs, 62000 personnels non enseignants et un patrimoine de 18,6 millions de m² (données 2015-2016 du MESRI), les établissements d'enseignement supérieur représentent un levier majeur de la transition vers une société durable.

Responsables de la formation des futur-e-s et actuel-le-s dirigeant-e-s, et acteurs importants de l'économie locale, ces établissements ont une forte responsabilité vis-à-vis des enjeux de développement durable. Ils se doivent aujourd'hui d'être exemplaires et d'engager leurs étudiant-e-s dans cette voie. Ces enjeux se matérialisent tout autant dans les **travaux de recherche, l'enseignement** que dans la **gestion des établissements**.

Objectifs internationaux, les ODD sont actuellement en cours de traduction et d'appropriation à l'échelle nationale et locale. Cette dynamique est l'occasion de **donner un nouvel élan aux démarches de développement durable des campus**. Fidèles à leur mission de transformation sociale, les établissements d'ESR ont vocation à être proactifs concernant la diffusion des ODD.

Un premier travail a été effectué dans le cadre du « Livre blanc de l'ESR ». Il a permis de mettre en rapport les stratégies nationales de l'enseignement supérieur et de la recherche (STRANES et SNR) avec les ODD et positionne l'ESR comme un acteur incontournable pour atteindre chacun des 17 ODD.

Regards croisés sur les rôles à jouer pour l'ESR

Pour la réalisation de ce guide, nous avons collecté les retours de quatre parties prenantes de l'ESR : une tutelle (Ministère de l'industrie), les associations étudiantes engagées en matière de DD (REFEDD), les familles (UNAF), une mutuelle (MGEN). Nous leur avons notamment posées les deux questions suivantes :

- Quelles sont selon vous les priorités de l'ESR ?
- Quels conseils (ou écueils à éviter) auriez-vous pour une bonne mise en œuvre des ODD dans les établissements d'ESR ?

D'après ces acteurs, l'ESR doit en priorité donner l'opportunité à chacun de poursuivre la formation initiale qu'il souhaite sans que le coût des études ne soit un frein. La formation suivie, quel que soit le domaine, doit intégrer les enjeux du développement durable. *In fine*, l'objectif est de donner les moyens aux étudiants d'être acteurs d'une économie compétitive et responsable répondant aux enjeux du XXI^e siècle.

Pour y parvenir, ils conseillent de renforcer l'information sur les dispositifs d'aides existantes ainsi que l'offre de logements étudiants. La prise en compte des enjeux de développement durable par l'ESR passe par une collaboration étroite au sein des établissements et avec leur territoire. Elle passe également par une attention portée aux interactions entre les différents enjeux.

Enfin, pour changer l'économie, il s'agit d'amplifier la mobilisation grandissante des étudiants sur le sujet ; étudiants qui sont également les professionnels de demain.

En appui aux missions de recherche et d'enseignement de l'ESR, les établissements ont un rôle important à jouer dans leur fonctionnement. **Ces enjeux se matérialisent entre autres par :**

La gestion du patrimoine et les enjeux d'économie d'énergie, de gestion des espaces verts et de protection de la biodiversité terrestre et aquatique que cela représente



L'ancrage territorial des établissements et le rôle dans le développement de villes et d'organisations durables, favorisant l'économie de ressources et leur circularité, luttant contre le changement climatique et développant une économie locale encourageant l'innovation



L'accueil des étudiants et l'amélioration du bien-être des usagers de l'établissement, en veillant à assurer son accès à tous, à lutter contre les inégalités et à favoriser un climat propice au développement des compétences dans un cadre sain

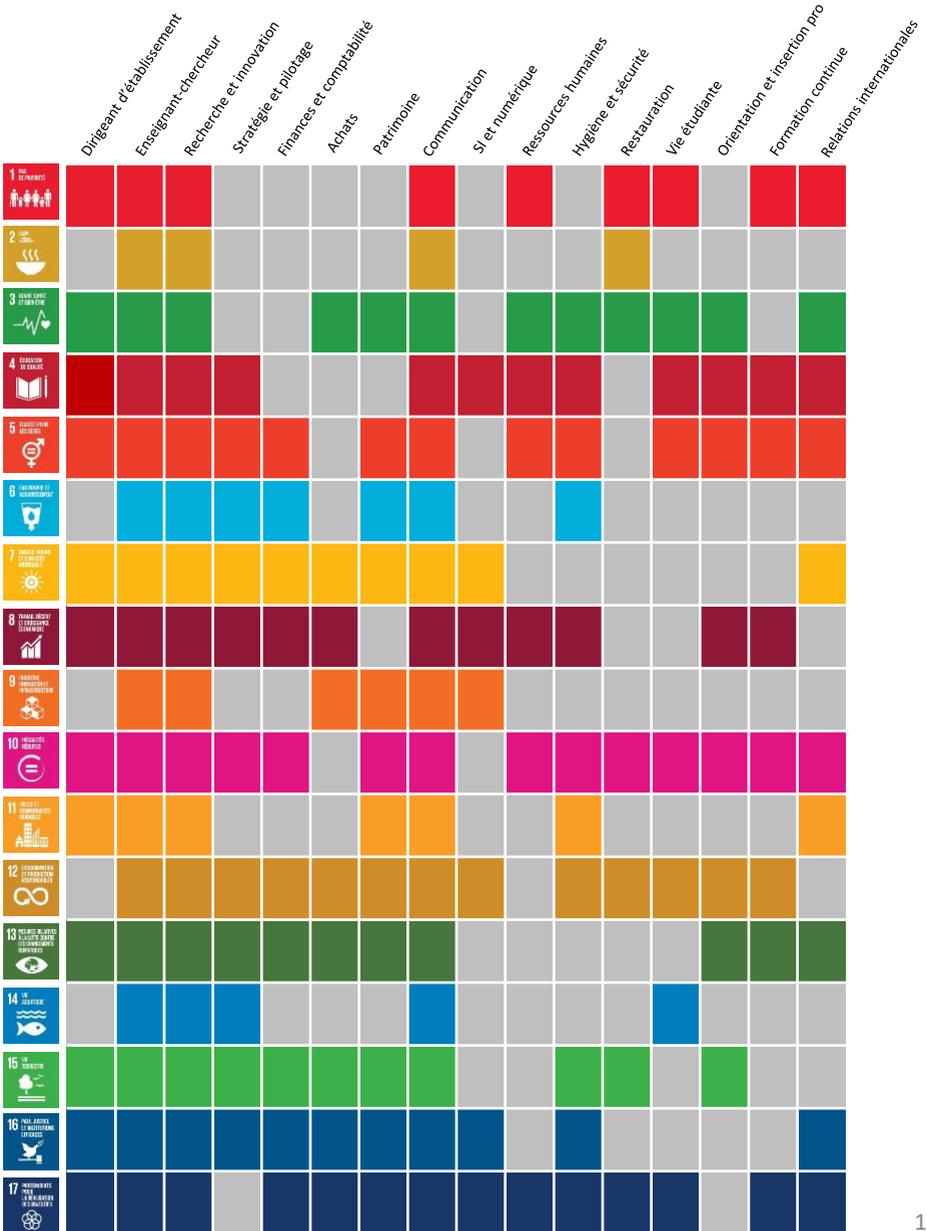


La dynamique partenariale, locale, nationale et internationale, favorisant l'émergence de bonnes pratiques.



Tous les métiers contribuent à leur manière aux ODD

L'analyse précédente permet de réaliser que les établissements d'ESR contribuent à l'ensemble des ODD à travers leur fonctionnement. Pour mener à bien celui-ci un certain nombre d'hommes et de femmes, professionnel-le-s de l'ESR, sont à l'œuvre. Sans qu'ils en aient forcément conscience, tous contribuent aux ODD. Quel que soit leur métier, chacun-e y contribue en effet à sa manière, comme le montre le tableau ci-dessous. C'est précisément à partir de ce constat que fut bâtie la partie suivante de ce guide.





PARTIE 2

Agir pour les Objectifs de Développement Durable dans le cadre de son métier

- 16 fiches métiers au service de l'engagement des professionnels de l'ESR p.16
- Des objectifs partagés entre les métiers p.147

Se voulant au plus proche du terrain et impliquant l'enseignement supérieur dans toute sa diversité, **ce guide se base sur une cinquantaine d'entretiens** effectués avec des acteurs des différentes familles de métiers de l'enseignement supérieur.

Ce matériau d'une grande richesse nous a permis d'étudier les **16 familles de métiers** suivantes :

1. Dirigeant d'établissement	p.17
2. Enseignant et enseignant-chercheur	p.26
3. Recherche et innovation	p.34
4. Pilotage et stratégie	p.43
5. Finances et comptabilité	p.51
6. Achats	p.59
7. Patrimoine	p.67
8. Communication	p.75
9. Systèmes d'information (SI) et numérique	p.83
10. Ressources humaines (RH)	p.91
11. Hygiène et sécurité	p.99
12. Restauration	p.107
13. Vie étudiante	p.115
14. Orientation et insertion professionnelle	p.123
15. Formation continue	p.131
16. Relations internationales (RI)	p.139

Mode d'emploi des fiches métiers

Pour chaque famille de métiers, ce guide propose une fiche pratique en 8 pages abordant :

- les enjeux sociétaux de ces métiers
- les ODD principaux de ces métiers et leur mise en œuvre
- les principaux défis à relever par ces métiers.

Chaque fiche propose également des exemples de bonnes pratiques (avec les ODD auxquels chacune contribue) et donne la parole aux acteurs interrogés qui témoignent de leur engagement dans le cadre de leur métier.

Pour lutter contre les stéréotypes de genre, les fiches métiers sont rédigées en employant l'écriture inclusive. Toutefois, pour éviter d'alourdir le texte, cet emploi est limité aux pages relatives aux enjeux sociétaux des métiers.

LES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LE MÉTIER DE DIRIGEANT D'ETABLISSEMENT





ENJEUX SOCIÉTAUX POUR CES MÉTIERS

De la gestion du quotidien jusqu'à la stratégie, les dirigeant-e-s d'établissements d'ESR (président-e-s, vice-président-e-s, directeurs-trices généraux) ont un rôle spécifique à jouer. Ils occupent les plus hautes positions dans la hiérarchie, ce qui leur confère une capacité d'action importante naturellement assortie d'une responsabilité importante dans les impacts générés par l'établissement. **Ils ont pour mission première de définir, porter et mettre en œuvre la vision de l'établissement en lien avec les parties prenantes.** Ils animent l'équipe présidentielle ou de direction. Ils coordonnent la déclinaison de la stratégie, l'allocation des moyens humains et financiers. En la matière, les élus étudiants ont en particulier pour rôle de soutenir financièrement les projets des associations étudiantes. Les dirigeant-e-s coordonnent également l'amélioration du fonctionnement des établissements et portent et valorisent les établissements à l'extérieur.

Le rôle des dirigeant-e-s est d'**impulser, soutenir, valoriser et s'impliquer personnellement** pour montrer l'importance accordée à leurs équipes. En matière de responsabilité sociétale, il s'agit d'amplifier les initiatives et soutenir les personnes qui s'engagent spontanément, ainsi que d'établir un cadre qui pousse les autres à s'engager de même. Les dirigeant-e-s ont également pour rôle de veiller à la prise en compte de la responsabilité sociétale dans les processus de pilotage.

Ils ont un **rôle de financier et de chef d'orchestre**. Ils doivent de surcroît avoir suffisamment de recul et de compétences managériales pour bien dimensionner les équipes et insuffler une culture projet pour sortir de l'activité cyclique (caractéristique de l'ESR). L'enjeu est également de savoir s'entourer, solliciter des conseils, se faire accompagner pour trouver les bonnes solutions et savoir quand externaliser plutôt que réaliser en interne.

Les dirigeant-e-s interagissent avec un **grand nombre d'interlocuteurs internes et externes**. En interne, ils participent aux instances et conseils (COMEX, conseil d'administration, conseil d'école, CFVU, conseil scientifique, comité d'enseignement et de la recherche, *Strategic advisord board*). A travers l'allocation des moyens, ils touchent tous les publics de l'établissement : équipe politique, composantes, laboratoires de recherche, pôles administratifs. Ils dialoguent également avec les élus étudiants et les responsables d'associations et de clubs étudiants, ainsi que l'association des anciens (ou *alumnis*).

En externe, ils dialoguent avec les tutelles ministérielles, ainsi que les instances d'évaluation (HCERES, HAS, etc.) et d'accréditations (CTI, AACSB, AMBA, EQUIS, etc.). Ils travaillent également avec des partenaires académiques locaux et internationaux, des structures de valorisation et de transfert, des organismes de recherche, des partenaires industriels et les acteurs du territoire où l'établissement est implanté (collectivités locales, services de l'état, entreprises, MEDEF, CCI locale, etc.). Dans certaines écoles d'ingénieurs, ils entretiennent également des relations avec les corps d'Etat (mines, armement, armée, administrateur des affaires maritimes, etc.).

Plusieurs enjeux sociaux et environnementaux sont au cœur du métier de dirigeant. D'une part, les établissements d'enseignement supérieur et de recherche ont pour vocation première de créer de la connaissance et de transmettre des compétences (connaissances, savoir-être et savoir-faire). A travers ces activités les établissements ont potentiellement le plus grand impact sur la société et l'environnement.

“
Pascale Gefflot
Directeur administratif & financier et
directeur du campus de Marseille,
Kedge Business School

« En tant que dirigeant d'entreprise et membre du Comité de Direction, je vois mon rôle comme un pilote ou un co-pilote. L'essentiel pour moi est de veiller à la performance de l'organisation tant sur le plan économique, social et environnemental. Pour nous assurer du lien entre ces valeurs, le pilotage de la performance et la mise en pratique opérationnelle, nous avons mis en place un comité stratégique « *Sustainable performance* » qui réunit l'ensemble des parties prenantes de l'École. Au-delà de cela, nous cherchons la cohérence entre ce que nous enseignons et la façon dont l'École vit au quotidien. »

“
Denis Guibard
Directeur, Institut Mines Télécom Business
School / Président de la commission
DD&RS, CGE

« Prendre en compte les enjeux environnementaux et sociaux signifie les intégrer à la fois dans le fonctionnement de l'école, les enseignements et la recherche. L'évolution des enseignements et des orientations de recherche est ce qui a potentiellement le plus d'impact. Mais pour que cela puisse se faire, je considère qu'il est nécessaire de travailler en même temps sur le fonctionnement. C'est une question d'exemplarité et de cohérence. C'est important aussi pour moi que l'école soit un acteur de son territoire et pas un centre intellectuel posé indifféremment de ce qu'il y a autour. »

Les dirigeant-e-s ont donc à se soucier des **impacts sociaux et environnementaux des enseignements et projets de recherche** menés dans leur établissement, ainsi que de l'**ancrage territorial** et la **contribution à l'économie locale** de celui-ci. D'autre part, le fonctionnement même d'un établissement produit des impacts sociaux (création ou destruction d'emploi, bien-être/mal-être au travail, accessibilité des études, etc.) et environnementaux (production de déchets, épuisement de ressources naturelles, émissions de gaz à effet de serre, etc.). Ici également les dirigeant-e-s ont vocation à agir, notamment pour garantir une exemplarité et une **cohérence entre les pratiques dans l'établissement et ce qui y est enseigné**. Concernant le fonctionnement de l'établissement, ils ont également pour rôle de veiller à la **vivacité de la démocratie interne ou du dialogue social**. Il s'agit ici d'être garant de l'efficacité des instances, de la qualité des débats, de l'engagement des élus et de la qualité de vie au travail.

LES PRINCIPAUX ODD DU MÉTIER DE DIRIGEANT D'ÉTABLISSEMENT ET SES CONTRIBUTIONS

Les dirigeants ont une position transverse au sein des établissements qui leur permet de contribuer de manière significative aux Objectifs de Développement Durable (ODD) 4, 8, 10, 16 et 17 :

4



Assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie

- ❑ Soutenir ou impulser des dispositifs permettant d'élargir l'accès à l'enseignement supérieur aux personnes issues de milieux défavorisés (soutien financier, lutte contre l'autocensure, meilleure information sur les filières, etc.)
- ❑ Soutenir ou impulser des dispositifs de lutte contre le décrochage scolaire
- ❑ Soutenir ou impulser des dispositifs pour l'accueil d'étudiants en situation de réfugié
- ❑ Veiller à la cohérence des valeurs et connaissances transmises par l'établissement avec la résolution des grands défis environnementaux et sociaux actuels

- ❑ Veiller à la soutenabilité financière de l'établissement
- ❑ Garantir un climat social apaisé
- ❑ Œuvrer pour une plus grande stabilité de l'emploi en anticipant les évolutions des métiers (à l'aide d'une GPEEC) et sécurisant les postes des salariés en emploi précaire
- ❑ Être attentif à la contribution de l'établissement à l'économie locale

8



Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous

10



Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre

- ❑ S'assurer d'une lutte effective contre les discriminations tant chez les étudiants que chez les salariés de l'établissement
- ❑ Soutenir la conception et la mise en œuvre de politiques en faveur de la diversité, de l'accès aux études supérieures et du soutien aux personnes en situation de handicap
- ❑ Veiller à la limitation des écarts salariaux

- ❑ Soutenir les acteurs internes déjà engagés en matière de DD&RS
- ❑ Poser le cadre d'une démarche ambitieuse en faveur du DD&RS
- ❑ Garantir la cohérence des différentes politiques menées au sein de l'établissement
- ❑ Faire preuve d'écoute, d'exemplarité et de compréhension
- ❑ Veiller à la justice des décisions prises au sein de l'établissement

Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes à tous aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous

16 PAIX, JUSTICE ET INSTITUTIONS EFFICACES



17 PARTENARIATS POUR LA RÉALISATION DES OBJECTIFS



Partenariats pour la réalisation des objectifs

- ❑ Garantir la collégialité des prises de décisions
- ❑ Associer largement les acteurs internes et externes à la construction des politiques de l'établissement pour un diagnostic de meilleure qualité et une plus grande légitimité des politiques élaborées
- ❑ Soutenir l'intégration des questions environnementales et sociales dans les outils de gestion (notamment les outils comptables et financiers)

Au-delà de ces enjeux, le **métier de dirigeant a aussi un rôle à jouer dans d'autres domaines du développement durable** à travers les différentes actions, démarches et politiques qu'ils peuvent initier ou soutenir.



“

Olivier Laboux

Président, Université de Nantes / Président du comité transition écologique et énergétique, CPU

« Le rôle de président est 100% politique. C'est un acteur des politiques publiques. Il consiste à avoir une vision, à la partager et être élu. Sur la base de cette vision, il s'agit d'arriver à porter un programme avec l'idée que l'on est l'université dans la ville et la ville dans l'université : le campus anime la ville, va la forger, contribuer à l'urbanisme. Par conséquent les liens sont forts entre l'université et les collectivités locales. En matière de développement durable, je donne l'impulsion politique. Pour ma réélection, j'ai pris 30 engagements et je veille à ce qu'ils soient appliqués. Les vice-présidents et les services sont en charge de les mettre en œuvre et d'assurer un suivi. »



LES DÉFIS À RELEVER

Les dirigeants se retrouvent actuellement confrontés à des défis tant relatifs à **l'environnement social et institutionnel** de l'établissement qu'au **fonctionnement interne** de celui-ci et à leurs **activités propres de dirigeants**.

L'**accès aux études supérieures** en France restent fortement déterminés par des critères sociaux comme les niveaux de revenu et d'éducation des parents ou le fait d'avoir grandi dans une grande ville, ce qui tempère largement l'idéal méritocratique du système éducatif français. Malgré un impact réel, les programmes d'égalité des chances ne parviennent pas pour le moment à inverser les tendances. Ce déterminisme social se prolonge une fois en études. Les déterminants du **décrochage scolaire** et de l'**abandon d'études** sont ainsi analogues à ceux de l'accès aux études. Ceci s'observe notamment dans les cursus non-sélectifs où derrière la non-sélection à l'entrée peut ainsi se cacher une redoutable sélection « darwinienne ». Cette situation est d'autant plus préoccupante dans un contexte où plus de 150 000 jeunes en France sortent chaque année de l'enseignement supérieur sans diplôme. L'enjeu est donc de pouvoir identifier efficacement les décrocheurs et de mettre en place un accompagnement spécifique pour leur éviter une sortie précoce de l'enseignement supérieur.

Depuis le début des années 2000, le paysage de l'ESR en France a grandement évolué. Il est notamment marqué par deux mouvements qui se conjuguent : l'autonomisation et la concentration des établissements sous l'effet de fusions. Ce double mouvement est accentué par la **mise en compétition croissante des établissements**. L'attribution d'une large part des financements additionnels pour l'enseignement et la recherche repose ainsi aujourd'hui sur des appels à projets compétitifs.

“ **Antoine de Daruvar**
Vice-président affaires
institutionnelles,
Université de Bordeaux

« En tant que vice-président affaires institutionnelles, ma responsabilité est d'assurer qu'il y ait une prise en compte de la responsabilité sociale à tous les niveaux de pilotage de l'établissement. A mes yeux, ce qui est important c'est de faire, d'agir et de promouvoir ce qui est fait : la responsabilité sociale ne doit pas être simplement un affichage ni surtout apparaître comme un effet de 'comm' car cela provoquerait des réticences légitimes au sein de la communauté. Dans ce domaine, l'échelon politique a un pouvoir de transformation à condition de s'appuyer sur un dispositif participatif et sur un travail de fond élaboré avec la communauté. »

Ce choix assumé des pouvoirs publics vise à diffuser une culture du résultat et de l'efficacité dans les établissements. Dans un univers de l'enseignement et de la recherche reposant sur une culture du partage, du service public et de la production d'un bien public (le savoir), cette évolution des modes de financements a des conséquences organisationnelles et sociales. Une part de la réponse à celles-ci repose sur de l'accompagnement au changement, une autre sur l'adaptation du paradigme de la compétition à la réalité et aux aspirations des professionnels de l'ESR.

Fruit de l'histoire, **le fonctionnement des universités et grandes écoles repose sur une logique de silo**, une logique que les établissements d'ESR partagent avec un grand nombre d'organisations d'autres secteurs. Ce fonctionnement induit par la structuration et la bureaucratisation des établissements s'avère très efficace dans des environnements institutionnels stables. Dans un environnement changeant et instable comme celui qui marque le début du XXI^e siècle, il pose en revanche des problèmes de qualité. Il limite également les capacités d'innovation et d'adaptation au changement notamment parce qu'il limite la communication interne et le partage. Il s'agit ici de repenser le fonctionnement des établissements en identifiant les problèmes structurels qui peuvent exister (procédures administratives, dialogue de gestion, etc.). En améliorant la qualité de fonctionnement des établissements, il s'agit également d'améliorer la qualité de vie au travail et le dialogue social.

Marqué par la complexité, **le fonctionnement des universités et grandes écoles induit une inertie importante**. Tout comme la bureaucratie, l'inertie est une force dans des environnements stables. Elle freine en revanche la prise en compte de nouvelles problématiques, notamment environnementales. Par conséquent, elle limite la capacité d'action des acteurs sensibles au sujet. Ce phénomène peut être accentué par le sentiment que les problématiques environnementales n'ont d'importance que sur le long-terme (ce qui limite la mobilisation à court-terme) et ne figurent parmi les éléments essentiels pour le fonctionnement des établissements.

“

Ilona Lemaitre
Vice-Présidente étudiante,
Université Lille 2 (2016-
2017) / Présidente de la
CEVPU

« Le rôle des vice-présidents étudiants (VPE) est aussi celui des VP DD. On peut résumer les missions des VPE de cette manière : orienter les étudiants, soutenir les démarches DD et les initiatives des étudiants, communiquer sur ce qui est mis en place, évaluer ce qui a été mis en place et prendre les décisions. Les VPE défendent le fait d'inclure les étudiants dans les discussions (ce qui n'est pas toujours le cas). C'est important car les étudiants peuvent être forces de proposition en matière de DD et ce sont eux qui savent le mieux comment on peut agir dans leur quotidien à l'université. En tant que représentante, il faut faire attention à toujours être en accord avec ce que veulent les étudiants. »

Dans ce domaine, les tutelles ont un rôle important d'impulsion à jouer notamment en étant plus incitatives et prescriptives dans leur évaluation des politiques des établissements (via le Haut-Conseil d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur, HCERES) et les clauses de la contractualisation.

Politique par essence, le métier de dirigeant comporte un **temps important accordé aux activités avec les partenaires locaux**. Ces activités permettent de porter l'établissement, de valoriser son activité de peser dans les débats locaux et nationaux et d'être pleinement acteur des politiques publiques. Elles limitent cependant le temps que les dirigeants peuvent accorder à la présence sur le terrain et au contact direct avec leurs équipes. Pour les élus étudiants, il existe une tension entre s'investir dans la gouvernance et être sur le terrain. Ceci rend difficile la proximité avec les étudiants et la récolte de leurs avis et revendications. Pour les autres types de dirigeants, le contact avec les étudiants s'avère également limité.

“

François Bouchet
Directeur général,
École polytechnique

« Le directeur général d'une école est le garant des ressources humaines et financières à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs. Le développement durable fait partie intégrante des objectifs de progrès qu'il importe de traiter au bon niveau. Le DD mérite vraiment une approche globale et doit être assorti d'engagements concrets, aux effets mesurables sinon il y a un risque de perte de crédibilité. Cela implique aussi de se donner les moyens dans la durée pour réussir et donc il convient de prévoir les ressources correspondantes. C'est indispensable également pour motiver les équipes dans des actions qui n'étaient pas initialement dans leurs priorités. »



- POUR ALLER PLUS LOIN -

Métier de dirigeant d'établissement

Si je mets en œuvre... ↷

je contribue à... ↷

DÉMARCHE GÉNÉRALE

- ❑ L'élaboration de promesses de campagne relatives au DD&RS (parité, handicap, soutien aux personnes défavorisées, qualité de vie au travail, gestion des déchets, de l'eau, de l'énergie, achats responsable, commerce équitable, etc.)
 - ❑ La co-construction d'une politique de RSU/DD&RS énonçant la vision de l'établissement en la matière et les objectifs visés à moyen/long-terme
 - ❑ La co-construction d'un schéma directeur DD&RS avec les parties prenantes de l'établissement pour déterminer le chemin à suivre à court/moyen-terme et les moyens à associer
 - ❑ La création d'un poste de vice-président RSU en université ou de chargé de mission DD&RS en école
 - ❑ La constitution d'un réseau de référents RSU/DD&RS dans les composantes, services et laboratoires
 - ❑ La constitution d'un réseau de référents RSU/DD&RS dans les organisations représentatives et associations étudiantes
 - ❑ Un dispositif pérenne de consultation des parties prenantes (exemple : comité DD&RS, comité RSU, enquête annuelle, etc.)
 - ❑ Une structure dédiée (de type *Green office*) au DD&RS rassemblant différents membres de la communauté (étudiants, enseignants, personnels administratifs, etc.) pour mettre en œuvre des projets et sensibiliser le restant de la communauté
 - ❑ L'élaboration d'une matrice de matérialité pour déterminer les enjeux les plus importants pour l'établissement et la communauté
 - ❑ Bilan régulier de la mise en place des promesses électorales ou de la stratégie de l'établissement en matière de DD&RS



POLITIQUES CIBLÉES

- ❑ Une gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC)
 - ❑ Une politique en matière de qualité de vie au travail (QVT) et de prévention des risques psycho-sociaux (RPS)
 - ❑ Un schéma directeur handicap
 - ❑ Un agenda d'accessibilité
 - ❑ Un schéma directeur patrimoine prenant en compte l'accessibilité des bâtiments, la performance énergétique du bâti et l'aménagement d'espaces verts
 - ❑ Un schéma directeur numérique comportant un volet numérique responsable (achats responsables, réemploi, protection des données, droit à la déconnexion, droit à l'oubli, etc.)
 - ❑ Une charte égalité femme-homme



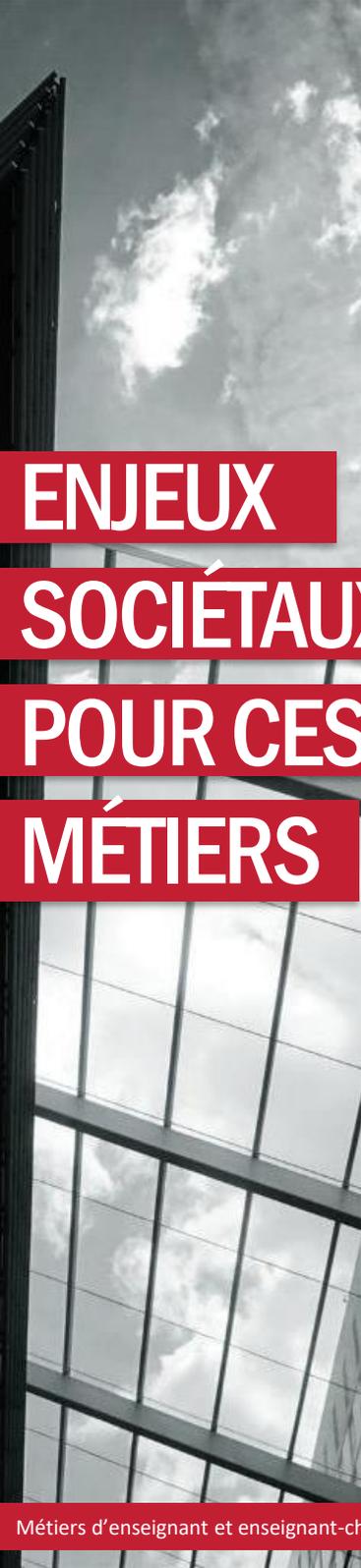
DÉMOCRATIE INTERNE

- ❑ Intégration de critères relatifs au développement durable dans les financements accordés aux étudiants (bourses, fonds associatifs, fonds FSDIE, etc.)
 - ❑ Une participation assidue aux instances de représentation du personnel (IRP)
 - ❑ Un *Student advisory board* (conseil consultatif étudiant) pour les établissements qui n'ont pas de représentation étudiante institutionnalisée
 - ❑ Un parlement étudiant doté d'un budget dédié sur lequel il est décisionnaire
 - ❑ Un budget participatif
- ❑ Un système d'alerte éthique pour recueillir les signalements internes de pratiques délictueuses, frauduleuses, de harcèlement ou toute pratique contraire à l'intérêt général



A close-up photograph of a person's hands holding an open book. The person is wearing a brown, ribbed sweater. The background is blurred, showing a classroom environment with a whiteboard and a desk. The text is overlaid on the left side of the image.

**LES OBJECTIFS DE
DÉVELOPPEMENT DURABLE
DANS LES MÉTIERS
D'ENSEIGNANT ET
ENSEIGNANT-CHERCHEUR**



ENJEUX SOCIÉTAUX POUR CES MÉTIER

Au nombre de 92 000, dont 56 000 enseignant-e-s-chercheur-se-s (données 2015-2016 du MESRI), les enseignant-e-s et enseignant-e-s-chercheur-se-s représentent un levier majeur de la transition vers une société durable. **Responsables de la formation de plus de 2,5 millions d'étudiants**, ces acteurs de l'ESR ont une forte responsabilité quant au changement de la société par une éducation adaptée au monde de demain, nécessairement plus durable. De plus, par la diffusion des résultats de leurs travaux de recherche, ils ont les moyens d'orienter des décisions politiques ou stratégiques.

Ainsi le rôle d'un-e enseignant-e-chercheur-se est multiple : créer la connaissance, la transmettre, et, accompagner les étudiant-e-s dans leur apprentissage et leur acquisition de compétences, afin de maintenir un niveau de connaissances et de compétences élevé et stable.

Plusieurs enjeux sont au cœur de cette mission. D'une part le **contenu de l'enseignement** dispensé aura des impacts indirects sur la société à travers les actions des étudiant-e-s (et leurs futures actions en situation professionnelle) ; de même que les **orientations des recherches effectuées** peuvent influencer le reste de la société sur toutes les thématiques, sociales ou environnementales.

Il s'agit notamment de **reconfigurer les modes d'action** en basant les formations sur l'acquisition de 5 compétences transversales DD&RS (développement durable et responsabilité sociétale) : compétences collective, prospective, systémique, en termes de changement, responsabilité et éthique. Il s'agit également d'intégrer le développement durable de manière appliquée à la thématique traitée.

“ Alexandre Levillain

Avocat et enseignant de droit,
IPAG Business School

« J'ai initié la création d'un module Éthique des affaires dans le master 2 Ingénierie, Gestion et Patrimoine, et celle d'un module Économie solidaire au sein de la formation Management et Réseaux. »

D'autre part, les manières d'enseigner et de faire de la recherche ont un fort impact, de par leur degré de coopération et d'inclusivité sur le succès et la pérennité de la démarche de l'enseignant-e-chercheur-se. En effet, l'enjeu est de **transformer les méthodes pour renforcer l'impact positif de l'enseignement et de la recherche sur la société.**

De plus, l'évolution de notre société et des métiers implique la nécessité de mettre à jour l'enseignement de manière régulière, afin rester en phase avec les besoins actuels des entreprises et d'anticiper les besoins futurs. Ainsi, l'enjeu est de **rester proche du terrain, en collaborant avec des acteurs socio-économiques**, et d'accepter de remettre en question le contenu de la formation.

“Vincent Huault

**Enseignant-chercheur,
Université de Lorraine**

« Naturellement sensibilisé, par le biais de mes travaux de recherche en paléontologie, aux sujets touchant à l'évolution des climats anciens, je suis impliqué dans une unité d'enseignement de licence en Sciences de la Terre consacrée aux climats et paléoclimats. Les enseignements que nous avons mis en place s'appuient sur l'analyse de documents pluralistes, sur l'organisation par les étudiants eux-mêmes de débats contradictoires qu'ils doivent également modérer. L'objectif principal de cette formation est de doter les étudiants des connaissances de base qui leur seront utiles pour se forger leur propre opinion et devenir des acteurs à la fois éclairés et éclairants dans le débat de société sur les questions climatiques. »

“Dominique Bonet Fernandez

**Enseignante-chercheuse,
IPAG Business School**

« J'ai initié la création d'un master 2 *Supply chain management et Économie circulaire*, remplaçant la formation *Supply chain*, qui a remporté la deuxième édition des Trophées de l'économie circulaire 2015. Je mets à cœur de faire travailler mes étudiants sur des sujets concrets et ancrés dans une transition sociétale tels que le rapport « Paris 2020 : vers de nouveaux modèles de consommation ». J'ai également co-créé la chaire européenne d'économie collaborative. »

Enfin, dotés d'une autonomie importante dans l'organisation de leur travail, les enseignant-e-s et enseignant-e-s-chercheur-se-s se situent le plus souvent à la croisée de deux univers : leur établissement et leur recherche ou leur entreprise. Autour de la recherche se crée une communauté avec leurs homologues d'autres établissements partageant les mêmes thèmes ou approches de recherche. Ils tendent à se sentir plus proche du second univers que du premier, car c'est celui qui est le plus déterminant pour leur carrière. L'enjeu est alors de parvenir à travailler en équipe de manière efficace, pour **mutualiser les compétences** tout en développant de nouveaux sujets de recherche correspondant aux enjeux sociétaux.



LES PRINCIPAUX ODD DES MÉTIERS D'ENSEIGNANT ET ENSEIGNANT-CHERCHEUR ET LEURS CONTRIBUTIONS

L'enseignant est en relation directe avec les étudiants, mais aussi avec les services et directions de l'école. Il-elle peut aussi interagir avec d'autres acteurs qui peuvent intervenir dans ses cours. En tant que chercheur-se, l'interaction avec son laboratoire alimente en continu le contenu de son enseignement, et il-elle est aussi en lien avec des entreprises, des politiques ou des laboratoires partenaires.

Ainsi, l'enseignant-e-chercheur-se a une position stratégique au cœur de l'écosystème de l'enseignement supérieur et de la recherche, ce qui lui permet d'agir de manière directe sur les Objectifs de Développement Durable (ODD) 4, 8 et 9.



Assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie

- ❑ Inclure les thématiques relatives au développement durable (droits humains, égalité des genres, citoyenneté...) dans le contenu des cours existants
- ❑ Enseigner le développement durable en tant que matière à part entière
- ❑ Développer une pédagogie inclusive et collaborative
- ❑ Encourager l'entrepreneuriat
- ❑ Développer l'engagement citoyen et associatif
- ❑ Assurer l'égalité d'accès aux connaissances entre les étudiants, quelle que soit leur situation
- ❑ Accompagner les étudiants en difficulté d'apprentissage
- ❑ Faire de l'établissement un lieu exemplaire en matière de développement durable

- ❑ Assurer l'adéquation des cursus de formation avec les besoins du marché de l'emploi pour aider les étudiants à trouver un emploi pérenne
- ❑ Ancrer les connaissances théoriques enseignées dans l'exercice pratique d'un métier
- ❑ Encourager et valoriser l'expérience professionnelle (alternance, stage, entrepreneuriat)

Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous



9 INDUSTRIE, INNOVATION ET INFRASTRUCTURE



Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation **les femmes et les filles**

- ❑ Choisir des sujets de recherche qui promeuvent une innovation durable
- ❑ Interagir avec les entreprises pour les conseiller sur des innovations durables
- ❑ Orienter les étudiants vers des sujets de recherche compatibles avec un développement durable

Surtout, l'enseignement et la recherche peuvent contribuer de manière indirecte à **tous les ODD** en fonction des domaines développés ou enseignés :

- l'égalité des genres
- la transition énergétique
- l'écoconstruction
- la protection de la biodiversité
- etc.

Ceci décuple l'impact de ce métier sur la réalisation des ODD.



“

Brigitte Vu

**Enseignante-chercheuse en efficacité énergétique des bâtiments,
Université de Technologie de Belfort-Montbéliard**

« J'ai créé une filière Bâtiments à haute efficacité énergétique qui forme des ingénieur-e-s aux compétences transverses : thermiques, domotique et management de l'énergie. J'alimente le contenu de ma formation de manière prospective, par ma présence dans des commissions ministérielles sur ces sujets-là. Mes étudiants sont au maximum sur le terrain, par exemple en travaillant à la rénovation énergétique des bâtiments de l'UTBM. »

LES DÉFIS À RELEVER

Plusieurs défis restent à relever pour la mise en place d'actions et l'atteinte des ODD. Bien qu'ils soient les personnels les plus nombreux d'un établissement – ce qui leur donne plus de moyens d'agir, les enseignants-chercheurs mènent de front des activités d'enseignement et de recherche. Ceci implique la **gestion d'une double carrière** qui peut limiter leur implication.

Le **cadre disciplinaire** et l'importance du positionnement dans un champ de recherche donné peuvent nuire à la progression et au prestige académique des enseignants-chercheurs les plus proactifs en matière d'intégration du développement durable. Cette dernière nécessite fréquemment de quitter son champ de recherche pour travailler en **interdisciplinarité**, ce qui reste pour le moment peu valorisé dans la profession. Le **système de qualification** des maîtres de conférence (les sections disciplinaires CNU) représente ici un frein important pour l'engagement des doctorants et jeunes docteurs sur des sujets interdisciplinaires. Une refonte de ce système permettrait de faciliter grandement cet engagement.

En outre, les enseignants-chercheurs peuvent être limités par leur rôle qui est moins de prendre les décisions que d'élaborer de la connaissance et de transmettre des compétences (connaissances, savoir-être et savoir-faire). La difficulté est en effet de garder une certaine distance par rapport aux décideurs pour **assurer une neutralité et une objectivité** sur ses travaux de recherche. Si l'implication des décideurs peut malheureusement sembler difficile, celle des étudiants en revanche semble accessible au regard des témoignages recueillis.

“
Yvan Lagadeuc
Enseignant-chercheur
écologue,
Université de Rennes 1

« Mon enseignement et mes travaux de recherche étant naturellement en lien avec le développement durable, j'ai essayé d'embarquer la direction vers un changement de l'organisation globale de l'établissement, afin d'en faire une université exemplaire sur le développement durable, à tous les niveaux. Notamment, j'ai essayé de faire que le lien entre recherche et formation dans ce domaine soit porté par la présidence. »

Bien que l'intégration du développement durable dans le contenu d'une formation relève de l'initiative de l'enseignant, en lien direct avec les étudiants, la cohérence d'un tel changement nécessite d'**embarquer les autres enseignants et la direction** même de l'établissement. Ce point peut s'avérer plus difficile et nécessite de sensibiliser peu à peu tous les personnels de l'établissement.

Ainsi, s'il n'existe pas de **cohérence globale de l'établissement autour du développement durable**, les actions de l'enseignant au sein de sa formation se retrouvent limitées.

De plus, la **formation continue** des enseignants-chercheurs reste lacunaire et freine les changements du contenu de l'enseignement mais aussi de la pédagogie. Cette situation est cependant en train de changer, comme en témoigne le nouveau décret relatif au statut de maître de conférence et de professeurs des universités paru en mai 2017.

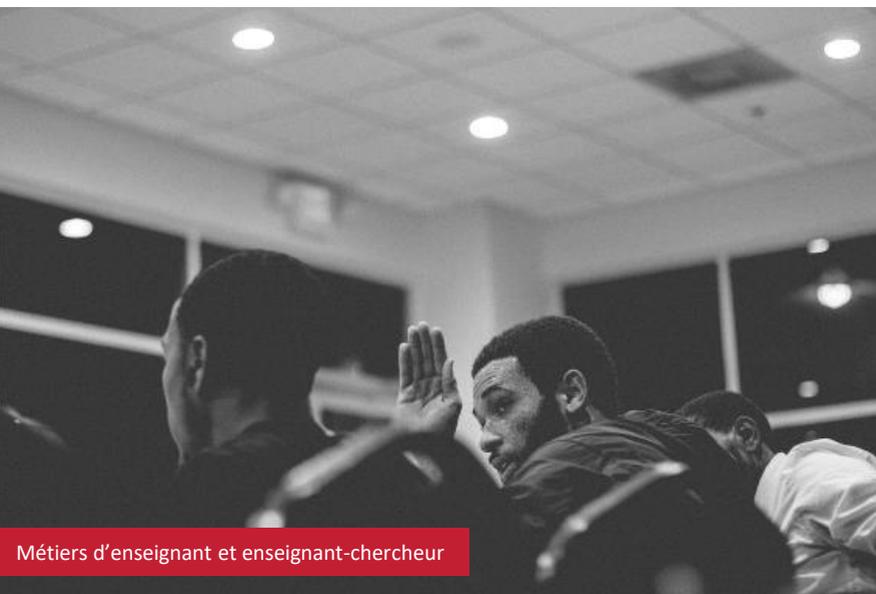
Enfin, au niveau de la recherche, **l'esprit de concurrence** très développé entre les établissements et entre les pays peut se révéler inhibiteur d'initiatives de recherche sur des sujets novateurs en lien avec le développement durable.

“

Virginie Martin

Enseignante-chercheuse en sciences politiques et sciences de gestion, KEDGE Business School

« J'enrichis l'enseignement que je donne avec des cas pratiques d'entreprises que je conseille, sur des thématiques sociales telles que l'égalité des genres. J'essaie de porter les résultats de mes recherches auprès des décideurs politiques pour faire changer la société. Je tiens à cocréer mes cours avec les étudiants, pour ne plus leur imposer des analyses mais pour les rendre acteurs de leur apprentissage. »



- POUR ALLER PLUS LOIN -

Métiers d'enseignant et enseignant-chercheur

Si je mets en œuvre... ↷

je contribue à... ↷

MÉTHODES D'ENSEIGNEMENT

CONTENU ET CAS PRATIQUES

MONDES PROFESSIONNEL ET ASSOCIATIF

RECHERCHE

- De nouveaux critères d'évaluation sur la créativité, l'entrepreneuriat et l'acquisition de compétences en contrôle continu
- Un apprentissage autonome encouragé : recherche sur internet pendant le cours, construction d'une analyse personnelle de travaux, e-learning, MOOC...
 - Un nombre limité d'étudiants pour assurer une proximité avec les enseignants et des travaux pratiques réguliers et efficaces
 - Une utilisation du papier limitée via des impressions de photocopies réduites ou l'utilisation d'ordinateurs en cours
 - Des exercices basés sur une approche par la recherche et l'esprit d'innovation sur des sujets touchant au développement durable
- Une participation des étudiants à des ateliers ou à des concours aux thématiques liées au développement durable (Institut de l'économie circulaire, REFEDD...)
 - Des ateliers d'intelligence collective autour d'innovations liées aux ODD
 - Un projet sur l'année scolaire qui recoupe plusieurs matières, pour lequel les étudiants peuvent choisir des modules d'autres filières
- Un cours coconstruit avec les étudiants, enrichi par leurs retours d'expériences professionnelles (alternance, stage) et personnelles (engagement associatif ou citoyen)
 - Des modules obligatoires intégrés dans les formations : économie sociale et solidaire (ESS), économie circulaire, finance éthique, éthique des affaires, entrepreneuriat, handisport...
 - Une intégration des enjeux liés à l'atténuation et à l'adaptation au changement climatique dans les cours d'ingénierie, de finance, d'économie, d'urbanisme, etc.
 - L'étude des innovations techniques telles que le stockage du carbone, le stockage de l'énergie, les énergies renouvelables et de récupération, etc.
 - De nouveaux programmes comme « Entrepreneuriat et ESS », « Efficacité énergétique », etc. qui peuvent être appuyés par des employeurs avec un besoin spécifique
 - Des mémoires aux sujets orientés sur des thématiques du développement durable propres à la formation suivie
 - Une valorisation de l'implication dans des associations via l'acceptation d'un stage associatif ou l'attribution de crédits ECTS pour un engagement associatif
- Des cas pratiques proposés par des entreprises, ou basés sur des projets associatifs, ou sur la résolution de problématiques de l'établissement, qui devient un support à l'enseignement
 - Une formation coconstruite avec des personnes « du terrain » qui travaillent au quotidien dans le domaine enseigné
 - Une intervention de consultants en RSE, d'ONG, d'élus ou professionnels engagés, de start-up de l'ESS... pour rendre le développement durable concret
- Une formation spécifique pour des professionnels expérimentés dont le métier a évolué
 - Des partenariats entre une formation et des instituts ou organismes de recherche liés aux ODD
- Des formations collaboratives des enseignants, des étudiants et du personnel basés sur les travaux de recherche en lien avec le développement durable, pour devenir un établissement exemplaire
 - L'accueil de décideurs politiques et professionnels dans les laboratoires pour faire remonter les travaux en lien avec le développement durable, les innovations sociales et environnementales
 - Une demande de création de chaires de recherche liées aux ODD (chaire de l'économie circulaire)
 - Un enseignement et/ou des résultats de travaux de recherches vulgarisés, transmis en anglais et français, publiés en libre accès

LES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LES MÉTIERS DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION





ENJEUX

SOCIÉTAUX

POUR CES

MÉTIER

Les métiers de la recherche et de l'innovation couvrent tant les activités de recherche d'un établissement, que la valorisation, le transfert et la diffusion de celles-ci.

Leurs missions diffèrent suivant leur positionnement dans l'établissement. Parmi ces métiers, on peut notamment distinguer les dirigeants de laboratoires de recherche des professionnels de la valorisation de la recherche. Les premiers ont pour tâche de coordonner l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie de recherche (en concertation avec les autres tutelles des laboratoires lorsqu'ils sont en co-tutelles). Ils coordonnent les recrutements d'enseignants-chercheurs et veillent à ce que les compétences des enseignants-chercheurs soient en adéquation avec la stratégie de l'école, à leur investissement académique et à leur impact sur la société.

Les seconds ont pour tâche de détecter les inventions dans les laboratoires pour les accompagner vers le marché. Il peut s'agir de protéger la propriété intellectuelle (dépôt de brevets, de marques, etc.) ou d'aider à la maturation (qui peut passer par la recherche de financement/programmes pour faire mûrir les inventions, des contrats de collaboration avec des entreprises ou la création d'entreprises). Ils effectuent également une veille sur les attentes du marché/de la société afin de détecter des inventions ou résultats de recherche qui vont répondre à ces attentes. Ils peuvent également aider à la recherche de financement, notamment pour les demandes de financements européens (Horizon 2020, ERC, etc.).

Les métiers de la recherche et de l'innovation peuvent être amenés à dialoguer avec un certain nombre d'interlocuteurs internes et externes différents.

En interne, ils interagissent avec les enseignants et chercheurs, ainsi que les instances de direction (comité exécutif, commission ou conseil de la recherche, conseil d'administration, etc.). Lorsqu'ils sont dirigeants de laboratoire, ils peuvent également être amenés à interagir avec les étudiants ou représentants étudiants dans le cadre de commissions. En externe, ils interagissent avec les acteurs de l'écosystème d'innovation sur leur territoire (incubateurs, INPI, BPI, agences d'innovation, réseau d'entrepreneur, CCI, pôles de compétitivité, technopôle, etc.).

Ils interagissent également avec le ministère de la Recherche (et d'autres ministères de tutelle si l'établissement est en co-tutelle) et des partenaires académiques (laboratoires de recherche d'autres établissements d'ESR, organismes de recherche public nationaux (CNRS, INRA, INSERM, INERIS, etc.)). Ils interagissent également avec des entreprises de toutes tailles (de la PME au grand groupe), des collectivités locales et des associations.

A travers les avancées scientifiques et les procédés de recherche eux-mêmes, les métiers de la recherche et de l'innovation ont un impact important sur le fonctionnement de notre société et l'impact des activités humaines sur son environnement naturel. Ils ont tant des impacts directs (liés aux activités de recherche en elle-même) que des impacts indirects (liés à l'utilisation des résultats de recherche par le reste de la société).

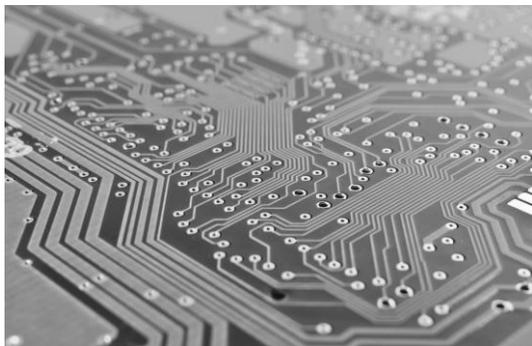
“

André SOBCZAK

**Directeur académique et de la recherche,
titulaire de la Chaire RSE,
Audencia**

« J'estime que les acteurs de l'ESR ont une responsabilité à créer du savoir pour que les organisations puissent tenir intégrés les enjeux de la RSE au cœur de leurs business models, leurs stratégies, leurs offres et leurs pratiques de management. Développer la recherche est primordiale car il y a beaucoup de questions qui restent ouvertes. Mais il s'agit surtout de l'intégrer dans les enseignements et de la diffuser aux entreprises et acteurs de la société. Ce qui me semble particulièrement important, c'est d'adopter une approche transversale : il ne s'agit pas tant de créer des recherches et des enseignements dédiés à la RSE que d'intégrer ces enjeux de manière systématique dans tous les projets. En tant que directeur académique et de la recherche, mon rôle est de recruter et d'accompagner les enseignants-chercheurs. Je dois faire en sorte que leurs compétences soient en adéquation avec la stratégie de l'école qui met la RSE au centre, et que leurs travaux aient un impact à la fois sur le monde académique, sur les étudiants, sur les entreprises et sur la société. Je m'appuie aussi sur notre démarche RSE en interne pour attirer, motiver et fidéliser les enseignants-chercheurs. En effet, je ne pense pas qu'il soit pertinent, ni souhaitable de ne jouer que sur les rémunérations de la faculté, d'autant que nos moyens financiers sont limités ; il s'agit plutôt de créer un environnement de travail qui permet à chaque membre de la faculté de s'épanouir, de concilier au mieux sa vie professionnelle et privée, de progresser dans sa carrière et de trouver du sens. »

Ils contribuent à la résolution des défis environnementaux et sociaux par de l'innovation technique et sociale, ainsi qu'à une meilleure compréhension de phénomènes naturels et sociaux. Ils contribuent également à l'accroissement du stock de connaissances et à la bonne diffusion et vulgarisation de cette connaissance pour que les acteurs de la société puissent faire des choix de manière éclairée (action politique, choix stratégiques d'entreprise, plaidoyer d'ONG, actions citoyennes, actes individuels de consommation, etc.). Les activités de recherche s'accompagnent de multiples problématiques éthiques comme le bien-être des animaux, le respect des droits d'auteur et de la paternité des travaux, la lutte contre les conflits d'intérêts et l'impact social des nouvelles technologies (IA, robotisation, armement, TIC, biotechnologies, etc.).



LES PRINCIPAUX ODD DES MÉTIERS DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION ET LEURS CONTRIBUTIONS

Les professionnels de la recherche et de l'innovation remplissent une des missions fondamentales des établissements d'enseignement supérieur et de recherche : produire de nouvelles connaissances. Ceci leur permet de contribuer à de multiples ODD. On peut estimer que leurs contributions les plus significatives concernent les ODD 9, 12, 16 et 17 :



Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation

- ❑ Favoriser l'émergence de nouvelles idées et inventions
- ❑ Repérer les inventions pour les accompagner à devenir des innovations
- ❑ Utiliser des procédés de recherches propres et respectueux de l'environnement (notamment dans le cadre des expérimentations scientifiques)
- ❑ Développer la capacité de recherche et développement d'un territoire ou d'un pays
- ❑ Valoriser le rôle de la recherche dans la société par la promotion du travail réalisé
- ❑ Susciter des vocations pour accroître le nombre de chercheurs
- ❑ Contribuer au transfert de connaissance entre pays développés et pays en voie de développement

- ❑ Développer de nouveaux modèles économiques intégrant les enjeux environnementaux et sociaux (économie circulaire, du partage, de la fonctionnalité, etc.)
- ❑ Développer de nouveaux matériaux plus écologiques (moins polluants à fabriquer, facilement réutilisables et recyclables, etc.)
- ❑ Identifier les mécanismes de la consommation responsable (produits locaux, écologiques, de qualité, issus du commerce équitable, etc.) et comment soutenir sa diffusion
- ❑ Inventorier et faire connaître des modes de vie alternatifs plus écologiques et plus solidaires (habitat participatif, etc.)

12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES



Établir des modes de consommation et de production durables

16 PAIX, JUSTICE ET INSTITUTIONS EFFICACES



Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes à tous aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous

- ❑ Valoriser les résultats de recherche
- ❑ Protéger les inventions et la paternité des travaux de recherche
- ❑ Pacifier les relations internationales par une plus grande coopération scientifique
- ❑ Identifier les causes de tensions géopolitiques pour prévenir les conflits ou les régler plus rapidement
- ❑ Mieux comprendre la corruption et comment lutter efficacement contre celle-ci



Partenariats pour la réalisation des objectifs

- Faciliter la création de chaires de recherche avec des acteurs privés (entreprises privées, acteurs de l'ESS, etc.)
- Faciliter l'obtention de contrats de recherche
- Renforcer les collaborations entre acteurs de la recherche et la société civile
- Stimuler la coopération internationale en matière de recherche en particulier dans les pays en voie de développement

Au-delà de ces enjeux, les **métiers de la recherche et de l'innovation** peuvent contribuer à l'ensemble des ODD à travers les sujets de recherche choisis. Par exemple :

- L'agroforesterie en milieu tempéré
- Les impacts sanitaires des nanotechnologies
- Les déterminants de la réussite et du décrochage scolaire
- La répartition du travail domestique entre hommes et femmes
- L'impact de la réduction du temps de travail sur le chômage
- Les inégalités de réussite professionnelle entre personnes valides et invalides
- Les relations entre acteurs de la gestion des stocks de poisson
- Les pratiques de conservation des forêts françaises
- L'appropriation des ODD par les acteurs non-étatiques



“ Jean-Marc Ogier Président, Université de La Rochelle

« Dans le cadre de son projet stratégique et de sa transformation systémique, l'université de La Rochelle entame une profonde réorganisation structurelle (disparition des UFR disciplinaires). L'ambition générale est de recentrer l'intégralité de son potentiel intellectuel sur la problématique du développement durable de la vie en zone littorale, en appui sur des approches inter et transdisciplinaires, tant sur la formation que sur la recherche. Sa politique scientifique est emblématique de cette transformation puisque 100% des thèses de doctorat sont désormais consacrées à ce défi sociétal de portée mondiale, 60% de la population mondiale vivant en zone littorale. Cette mutation profonde embarque également l'université en tant qu'objet d'étude institutionnel, puisque le projet « SmartCampus » de l'Université vise à étendre/associer ce modèle académique en rupture à ses propres infrastructures matérielles et immatérielles, en utilisant le campus comme un livinglab à grande échelle, et notamment en construisant un campus durable, numérique, responsable, intelligent, et en lui donnant l'ambition de devenir la première université zéro carbone de France et massivement dématérialisée. »

LES DÉFIS À RELEVER

Avec l'enseignement, la recherche et l'innovation constituent le cœur d'activité des établissements d'enseignement supérieur. Pour renforcer la contribution des métiers de la recherche et l'innovation au développement durable, ils doivent néanmoins relever plusieurs défis relatifs aux relations entre le monde de la recherche et le reste de la société, à l'organisation du secteur de la recherche (évaluation des travaux, financement, divisions entre disciplines), à la diffusion des travaux de recherche et à l'empreinte écologique des activités de recherche.

De longue date, les **relations entre le monde de la recherche et le reste de la société** ont été marquées par une tension entre les attentes de la société, celles des acteurs du monde de l'entreprise et celles de ceux du monde de la recherche. Schématiquement, la société civile et les pouvoirs publics attendent des chercheurs des réponses aux enjeux sociétaux et les entreprises des innovations commercialisables ou qui puissent renforcer leur compétitivité. Les acteurs de la recherche souhaitent pour leur part disposer d'une grande autonomie d'action et d'une indépendance scientifique pour assurer leur crédibilité. Ces différentes attentes sont pour partie compatibles entre elles. Elles donnent lieu à des collaborations fructueuses telles que des contrats de recherche, des projets de recherche-action ou de sciences participatives. Cependant, elles sont également pour partie incompatibles entre elles. Une trop grande proximité avec une entreprise peut par exemple entacher la crédibilité d'un chercheur (soupçons de conflit d'intérêt). De même, un projet de recherche-action tend à être vu comme moins prestigieux qu'un projet de recherche « traditionnel ».

“

Franck Pacard

**Directeur de la formation
et de la recherche,
Ecole Polytechnique**

« À l'École polytechnique, de nombreux chercheurs de nos laboratoires s'intéressent aux défis environnementaux et certains d'entre eux sont même spécialisés dans des disciplines liées aux sciences de l'environnement : sciences du climat, procédés pour dépolluer l'air, étude de la biodiversité, économie du développement durable, etc. Les compétences des chercheurs de nos laboratoires couvrent toutes les disciplines et ils peuvent travailler sur une multitude de sujets liés à l'environnement. Si nous n'avons pas de chercheurs « en environnement », nous avons des mathématiciens appliqués, des informaticiens, des mécaniciens des fluides, des économistes, etc. qui travaillent sur des sujets environnementaux. À l'École polytechnique, nous favorisons les recherches aux interfaces car nous sommes convaincus que la richesse des découvertes vient de plus en plus souvent de la confrontation entre plusieurs disciplines - même si le recrutement de chercheurs travaillant aux interfaces est souvent difficile en raison de la difficulté que ces chercheurs peuvent avoir à faire reconnaître leurs travaux par des instances d'évaluation qui sont plutôt disciplinaires. »

Par définition, les activités de recherche ont des résultats difficilement prédictibles, manient un langage spécifique à chaque champ disciplinaire et demandent une certaine initiation pour pouvoir être comprises. Ces caractéristiques compliquent **l'évaluation des travaux de recherche**. Celle-ci est délicate à définir d'un point de vue méthodologique car il est périlleux de comparer les productions de différentes disciplines entre elles, par exemple. En outre, d'un point de vue politique, les outils d'évaluation ne sont pas neutres. Ils reposent sur une certaine vision de ce que doit être la recherche, un sujet qui est intensément débattu. L'évaluation se matérialise depuis une décennie par le développement de la bibliométrie à l'aide d'outils de mesure comme le facteur d'impact (ou *impact factor*), dont la pertinence reste largement débattue par la communauté académique mais qui a déjà un impact significatif sur la carrière des chercheurs et leurs possibilités d'obtenir des financements.

L'évolution des modes de financement de la recherche en France représente un autre défi à relever. La part croissante donnée au financement sur un appel à projets compétitifs vise à pousser les équipes de recherche à gagner en efficacité et s'inscrire davantage dans des orientations de recherche définies par les pouvoirs publics (le ministère de la Recherche ou la Commission européenne, par exemple). Ceci a pour effet collatéral d'accroître le temps de travail des métiers de la recherche et de l'innovation consacré à des tâches administratives. La stagnation des financements publics incite à se tourner davantage vers le secteur privé pour obtenir des financements additionnels. Ceci permet de rapprocher monde de la recherche et monde de l'entreprise pour accélérer le transfert technologique. En contrepartie, ceci renforce le risque d'instrumentalisation de la recherche et de conflits d'intérêts (notamment pour les recherches en santé et biotechnologies). Les orientations des financements entre recherche expérimentale et recherche appliquée ou sciences de la nature et sciences humaines et sociales constituent d'autres objets de débat intense.

“
Stéphanie Kuss
Directrice générale,
Réseau C.U.R.I.E

« Chargé(e) de valorisation de la recherche c'est un métier qui demande une grande ouverture d'esprit et pas mal de gymnastique intellectuelle. Une des richesses de la valorisation c'est de pouvoir contribuer à la guérison d'une maladie ou à la diminution de la pollution par exemple. Cela fait partie des accomplissements dont les « valorisateurs » peuvent être fiers. Ils sont un maillon de transmission entre la recherche et le monde socio-économique. Sans eux certains résultats de recherche seraient restés dans les labos. »



L'avènement des Technologies de l'information et de la communication (TIC), notamment celle d'Internet, a eu un effet considérable sur la **diffusion des travaux de recherche**. Les TIC ont démultiplié cette diffusion en abaissant considérablement les coûts de reproduction. L'accès aux publications reste cependant le plus souvent payable sur abonnement et le secteur de l'édition scientifique est extrêmement concentré. Profitant de leur position de force, les éditeurs ont imposé au cours des années 2000 et 2010 des hausses substantielles des tarifs d'abonnement aux établissements d'enseignement supérieur et de recherche. Ceci a obligé un certain nombre d'institution à limiter leurs abonnements ou se désabonner entièrement des portails des éditeurs. Le tarif prohibitif des abonnements ou de l'achat d'articles à l'unité nuit également à la diffusion de la connaissance en dehors du champ académique. Le mouvement de l'*open access* constitue une réponse à ce défi en proposant de mettre en accès libre des articles de recherche. En France, le portail *Open edition*, administré par le CNRS, a rencontré un franc succès avec 64 000 000 de visites au cours de l'année 2015.

Autre défi à relever, celui de la division entre **disciplines scientifiques**. Saisir la complexité d'enjeux environnementaux tels que le changement climatique, l'érosion de la biodiversité, le creusement des inégalités de richesse ou le vieillissement des populations nécessite de croiser les approches et les méthodes de recherche. Or, l'évolution des modes de financement et de l'évaluation des travaux incite au contraire les professionnels de la recherche et de l'innovation à s'inscrire dans une discipline précise et dans un objet de recherche spécifique de manière à acquérir une expertise pointue et une renommée.

Ceci freine les collaborations entre chercheurs de disciplines différentes ou les chercheurs qui souhaitent évoluer aux frontières de plusieurs disciplines. Des initiatives internationales parviennent néanmoins à transcender les divisions disciplinaires pour traiter des enjeux avec un regard pluridisciplinaire. Parmi ces initiatives, on peut notamment citer le GIEC sur le changement climatique, l'IPBES sur la biodiversité et le PIPS/IPSP sur le progrès social.

Pour finir, les activités de recherche ont des impacts environnementaux directs et significatifs. Pour que les métiers de la recherche et de l'innovation puissent contribuer davantage aux objectifs de développement durable, il s'avère nécessaire de réduire l'**empreinte écologique de la recherche** qui est en partie liée à l'utilisation de matériels de plus en plus sophistiqués (grands consommateurs de ressources naturelles et d'énergie pour leur fabrication et leur fonctionnement). En outre, Malgré la diffusion des TIC, les activités de recherche s'avèrent également de grandes consommatrices de papier. Les expériences scientifiques génèrent des quantités de déchets dangereux (chimiques et radioactifs notamment) en quantité non négligeable. En outre, les métiers de la recherche et de l'innovation sont grandement tournés vers l'international. Bénéfiques pour l'avancement de la science, la présentation des travaux dans des colloques internationaux et des collaborations de plus en plus nombreuses avec des établissements étrangers entraînent un accroissement du recours à des vols aériens moyen et long-courrier fortement émetteurs de gaz à effet de serre. En la matière, les métiers de la recherche et de l'innovation se retrouvent confrontés au même dilemme que ceux des relations internationales.

- POUR ALLER PLUS LOIN -

Métiers de la recherche et de l'innovation

Si je mets en œuvre...



je contribue à...



ETHIQUE SCIENTIFIQUE

STRATEGIE DE RECHERCHE

EQUIPEMENTS

DEPLACEMENTS

RELATIONS DE TRAVAIL

DIFFUSION DE LA CONNAISSANCE

- Une charte et un comité d'éthique
 - La nomination d'un référent intégrité scientifique
 - Une formation des doctorants à l'éthique et l'intégrité scientifique
- L'utilisation de modèles alternatifs au modèle animal dans les expériences scientifiques
 - Le respect du bien-être animal dans les expériences scientifiques
- Une sensibilisation des chercheurs aux impacts environnementaux des activités de recherche
 - Une réorganisation de la recherche par enjeux sociétaux plutôt que par disciplines avec une direction de la recherche par enjeux
 - Des critères environnementaux et sociaux dans les appels à projets
- Des grilles d'évaluation de la recherche selon les impacts sociaux, environnementaux et économique
 - Une évaluation collégiale de la contribution à la responsabilité sociétale de l'établissement des projets de recherche (avec les parties prenantes de l'établissement)
 - Des critères environnementaux et sociaux dans les achats d'équipements de recherche (clauses sociales et environnementales, critères de notation)
 - Des bonnes pratiques de *Green IT* pour les salles serveurs utilisées par les centres de recherche (efficacité énergétique des équipements, augmentation de la température de consigne, consolidation des serveurs, *freecooling*, etc.)
 - L'éco-conception des documents de recherche papier et électronique (rapports, ouvrages, cahiers de laboratoire, etc.)
- Un paramétrage par défaut en recto-verso noir et blanc des imprimantes et copieurs des laboratoires
 - Un remplacement des imprimantes individuelles par des copieurs d'étage avec retrait des impressions par code ou badge
 - Une préférence pour le train par rapport à l'avion pour les déplacements en Europe
 - Une taxe carbone interne sur les déplacements internationaux
 - Le recours à la visioconférence en lieu et place de déplacements
 - Un système de covoiturage pour les déplacements domicile-travail (en collaboration avec le service des ressources humaines)
 - Une sécurisation des contrats de travail des chercheurs et personnels administratifs et techniques des laboratoires
- Une formation au management des chercheurs qui accèdent à des postes d'encadrement
- Une formation à la prévention des risques chimiques et technologiques pour les chercheurs et personnels de laboratoire (en collaboration avec les professionnels de l'hygiène et de la sécurité)
 - Un soutien à la protection juridique des résultats de recherche (dépôt de brevet, de marques, reconnaissance du droit d'auteur, etc.)
 - Un partenariat de recherche sur l'économie circulaire avec une entreprise
 - Un soutien à la création d'entreprises sociales par les chercheurs
- Un dispositif du type boutique des sciences, *community service learning* ou clinique juridique permettant de la recherche collaborative entre des chercheurs, des étudiants et des ONG



LES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LES MÉTIERS DU PILOTAGE ET DE LA STRATEGIE





ENJEUX

SOCIÉTAUX

POUR CES

MÉTIERS

Dans le cadre de l'autonomisation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche (suite aux lois LRU de 2007 et ESR de 2013), la question du pilotage prend une importance grandissante qui se traduit notamment par la création de missions ou services d'expertise dédiés, fréquemment rattachés à la direction générale de l'établissement.

Les métiers du pilotage ont pour rôle d'assurer la mise en œuvre et le suivi du projet stratégique de l'établissement. Ils veillent à sa déclinaison administrative avec une organisation technique et financière qui soit facilitatrice. Il s'agit d'**assurer le pivot entre le projet politique et le fonctionnement quotidien de l'organisation**, notamment par l'aide à la décision, tout en offrant les meilleures conditions de travail pour les étudiants et les personnels. En matière de responsabilité sociétale, les professionnels du pilotage ont également vocation à **animer un travail collégial sur les valeurs que l'établissement peut transmettre** à ses étudiants, enseignants-chercheurs et personnels administratifs et techniques.

Les métiers du pilotage ont une double facette : ce sont des métiers techniques et relationnels. D'une part, il s'agit de produire, collecter et mettre en œuvre des informations pour **aider à la décision et optimiser l'utilisation des ressources** financières, humaines et naturelles. Pour ce faire, ils coordonnent la réalisation des dossiers d'évaluations et d'accréditations et répondent au quotidien aux demandes d'information des différentes parties prenantes, notamment les ministères de tutelle, organismes d'évaluation et de certification. D'autre part, il s'agit de **conseiller les services de l'établissement et de les accompagner dans leur transformation** (notamment dans le cadre d'une démarche qualité). Ceci requiert une concertation importante et continue.

Le mot du CIRSES

« L'association CIRSES (Collectif pour l'intégration du DD&RS dans l'enseignement supérieur) a pour ambition de favoriser et faciliter l'appropriation des enjeux du DD&RS dans tous les établissements de l'ESR en accompagnant historiquement les métiers en charge du DD&RS. Pour ce faire CIRSES propose des outils de partage (esresponsable.org), des guides (kit DD&RS) et opère des plateformes (label-ddrs.org, etc.) au bénéfice de la communauté de l'enseignement supérieur. »

Armelle Carnet, Présidente du CIRSES

Parmi les métiers du pilotage, on peut distinguer des expert-e-s (ingénieur-e-s qualité, responsables développement durable, etc.) et des cadres dirigeant-e-s (directeurs et directrices généraux des services, secrétaires généraux, etc.). La répartition entre la technique et le relationnel diffère entre les deux profils : les experts semblent se consacrer davantage à la technique et les cadres dirigeants au relationnel, même si ces deux aspects restent importants quel que soit le positionnement. Les seconds se trouvent en outre dans une situation d'autorité hiérarchique, qui les conduit à adopter un rôle de chef d'orchestre. Ceci vise à **faire travailler ensemble les différents métiers et garantir la cohérence entre les différents schémas directeurs et politiques de l'établissement.**

“

Éric Dutil

**Ancien directeur général des services,
Université de Bordeaux
(Ancien président de l'ADGS)**

« En tant que DGS, j'ai un rôle de chef d'orchestre et un rôle politique. Une université repose sur un système de démocratie interne. L'enjeu est de trouver un équilibre : conserver une certaine autonomie pédagogique et de recherche tout en travaillant dans un cadre commun (la « marque » université de Bordeaux). En matière de responsabilité sociétale, j'anime un travail collégial sur les valeurs que notre établissement peut transmettre à ses étudiants et personnels. »

Qu'ils soient expert-e-s ou cadres dirigeant-e-s, **les professionnels du pilotage dialoguent avec un nombre important d'interlocuteurs internes et externes.** En interne, ils interagissent avec les dirigeant-e-s des services, composantes et laboratoires des établissements. Les experts échangent également avec des personnels opérationnels pour la remontée d'informations et une meilleure compréhension des situations de travail. En externe, les professionnels du pilotage échangent avec les différents partenaires de l'établissement : ministères de tutelle, accréditeurs/certificateurs, collectivités locales, organismes de recherche, acteurs socio-économiques (entreprises, associations professionnelles, association d'intérêt général, etc.), acteurs du monde médical (notamment dans le cadre des CHU) et partenaires internationaux.

“

Joris Benelle

**Directeur général des services,
Université Grenoble-Alpes (UGA)**

« Je fais le pivot entre le projet politique et l'administration qui est derrière. L'objectif est d'offrir les meilleures conditions de travail pour les étudiants et les personnels. Je n'ai pas un rôle d'expert, mais j'associe les experts à mon action lorsque nécessaire. A l'UGA, je veille à poser la question environnementale et sociale dans le débat. La qualité de vie au travail est un sujet majeur pour moi, car les personnels sont la matière grise qui nous fait vivre et ce sont ni des machines, ni des robots. »

Plusieurs enjeux sociaux et environnementaux sont au cœur des missions des métiers du pilotage. A travers leur dimension relationnelle, ces métiers jouent un rôle important dans le bien-être et la qualité de vie au travail (QVT). A travers leur dimension analytique et prospective, **les métiers du pilotage ont un poids important sur les prises de décisions, donc l'orientation de l'action de l'établissement.** Ceci a des répercussions sur un grand nombre de sujets sociaux (accès à l'éducation, inégalités, handicap, santé, bien-être, qualité de vie au travail, précarité, etc.) et environnementaux (préservation des ressources naturelles, lutte contre les pollutions, atténuation et adaptation face au changement climatique, préservation de la biodiversité, etc.).

LES PRINCIPAUX ODD DES MÉTIERS DU PILOTAGE ET DE LA STRATEGIE ET LEURS CONTRIBUTIONS

Les professionnels du pilotage et de la stratégie ont une position transverse au sein des établissements qui leur permet de contribuer de manière significative aux Objectifs de Développement Durable (ODD) 8, 10, 16 et 17.



Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous

- ❑ S'assurer que les moyens humains et matériels mis en œuvre permettent d'assurer les activités d'enseignement et de recherche dans de bonnes conditions
- ❑ Soutenir le déploiement de politique de lutttes contre les discriminations au travail (schéma directeur handicap, politique de diversité, etc.)
- ❑ Soutenir le déploiement d'une gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC)
- ❑ Évaluer la contribution économique d'un établissement sur son territoire
- ❑ Évaluer la soutenabilité financière de l'établissement

- ❑ Assurer l'égalité des chances dans l'accès aux cursus d'enseignement
- ❑ Limiter les écarts salariaux
- ❑ Veiller à ce que les étudiants et personnels les plus défavorisés aient les moyens de leur autonomie
- ❑ Garantir une protection sociale de qualité aux personnels

10 INÉGALITÉS REDUITES



Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre

16 PAIX, JUSTICE ET INSTITUTIONS EFFICACES



Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes à tous aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous

- ❑ Coordonner l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie de l'établissement
- ❑ Veiller à la cohérence des politiques et plans d'action de l'établissement
- ❑ Coordonner le déploiement d'une démarche qualité
- ❑ Coordonner le déploiement d'une démarche de responsabilité sociétale
- ❑ Concevoir et tenir à jour des outils de gestion
- ❑ Accompagner le changement

17 PARTENARIATS
POUR
LA RÉALISATION
DES OBJECTIFS

Partenariats pour
la réalisation des
objectifs

- Veiller à la cohérence des politiques de l'établissement
- Rendre des comptes aux autorités de tutelle, accréditeurs et certificateurs
- Animer un dialogue avec les parties prenantes
- Coconcevoir une charte de responsabilité sociétale
- S'assurer de la fluidité et de la qualité du dialogue social

Au-delà de ces enjeux, les **métiers du pilotage ont aussi un rôle à jouer dans d'autres domaines du développement durable** à travers par exemple la collecte et le traitement d'informations pour l'aide à la décision.

Dans le cadre de **démarche qualité**, ils interviennent dans l'organisation structurelle de l'établissement, son optimisation et son amélioration continue. Ceci a des répercussions en termes d'emploi, de compétences et de qualité de vie au travail.

Dans le cadre de **démarche de responsabilité sociétale**, ils interviennent dans les domaines des consommations de fluides, la prévention des déchets et la diminution des émissions de gaz à effet de serre et des atteintes à la biodiversité, que sur la diversité des profils des étudiants et des salariés de l'établissement.



“

Nathalie Petit-Maltaverne

**Chargée de projets amélioration continue et appui au développement,
Centrale Lille**

« Mon rôle premier est d'être facilitatrice : je travaille en transversalité pour soutenir l'équipe dirigeante dans son action, en lui apportant des éléments clefs nécessaires à ses prises de décision. Je joue également un rôle d'alerte pour prévenir plutôt que guérir les difficultés organisationnelles qu'on peut rencontrer. Dans mon métier, il y a des enjeux importants de respect et d'écoute du personnel lors des réflexions sur nos « processus » et des enjeux de confidentialité, parce que j'ai accès à un grand nombre de données sur les personnels, les étudiants et les finances de l'école. »



LES DÉFIS À RELEVER

En matière de développement durable, les métiers du pilotage rencontrent des **défis relatifs tant au contenu de leurs activités qu'à leurs modalités de travail**.

La prise en compte des problématiques sociales et environnementales requiert d'**adapter les outils de gestion existants et d'en créer de nouveaux**. En effet, les outils traditionnels du contrôle de gestion (comme la comptabilité générale et analytique) montrent rapidement leurs limites pour la prise en compte des problématiques sociales et environnementales. Pour pallier à ce problème, de nouveaux outils ont émergé (bilan social, cartographie des parties prenantes, bilan des émissions de gaz à effet de serre, empreinte écologique, outils d'analyse des risques, etc.) mais ils restent incomplets pour offrir une image fidèle de la situation de l'établissement. En particulier, il y a encore des progrès à faire dans la mesure de l'impact écologique de l'établissement.

En outre, **derrière l'apparente technicité du sujet se cachent des questions d'ordre politique** : construire un outil de gestion revient à construire une représentation de la réalité, ce qui amène inmanquablement à effectuer des choix, fixer des postulats ou hypothèses de calcul, ainsi qu'à privilégier certaines informations au détriment d'autres. Le traitement des sujets sociaux et environnementaux relève de l'analyse multicritères et pose des **dilemmes récurrents**. En effet, les actions ont rarement des effets bénéfiques sur tous les plans : par exemple, la diminution de l'éclairage nocturne peut poser des problèmes de sécurité (ou renforcer le sentiment d'insécurité) notamment pour certaines populations vulnérables comme les femmes seules.

En la matière, un travail de concertation, voire de co-construction, s'avère nécessaire pour s'assurer d'un certain consensus sur l'éthique et les objectifs sur lesquels reposent les outils.

“

Pierre Risso

**Ingénieur qualité et DDRS,
Polytech Montpellier**

« J'ai été responsable qualité pendant 15 ans dans le secteur médico-social. Cela m'a beaucoup sensibilisé aux aspects sociaux et sociétaux du développement durable (DD). A Polytech Montpellier, je travaille à mi-temps sur l'accompagnement de la démarche DD et à mi-temps sur la démarche qualité. Trois sujets sont importants dans mon travail : l'identification des personnes ressources, la collecte des indicateurs, la confiance. Sur ce dernier sujet, je montre que je suis là pour mettre en valeur le travail des fournisseurs de données. »

On peut citer en la matière deux exemples inspirants : le travail de co-construction effectué par l'ONU pour l'élaboration des Objectifs de Développement Durable (ODD) et celui effectué par le Conseil Économique, Social et Environnemental (CESE) en France sur les indicateurs de développement durable.

Les activités des métiers du pilotage reposent sur le maniement d'un grand nombre d'informations dont certaines à caractère sensible. Ils doivent ainsi **conjuguer deux objectifs potentiellement contradictoires : le respect d'une certaine confidentialité avec le devoir de transparence** d'une organisation remplissant des missions d'intérêt général. D'une part, les établissements sont tenus de davantage rendre compte sur leurs activités et de démontrer l'efficacité de leurs actions, que ce soit l'efficacité économique, la soutenabilité financière ou la bonne prise en compte des problématiques sociales et environnementales. D'autre part, il s'agit de garantir le respect de la vie privée (anonymisation des données, contrôle des traitements statistiques effectués) et du secret industriel (notamment sur des recherches en cours sur des technologies à usage militaire ou pouvant être détournées à cette fin).

Il s'agit ici de **trouver un équilibre entre transparence et garantie de la confidentialité**, équilibre qui relève d'un débat de société qui s'affine à travers l'adoption de nouvelles réglementations nationales et internationales comme la convention d'Aarhus, la charte de l'environnement, le règlement général sur la protection des données (RGPD) et la directive européenne sur le secret des affaires.

Apparus récemment dans les établissements, les professionnels du pilotage ont un **besoin prégnant de valoriser leurs actions pour asseoir leur légitimité**. Néanmoins, par manque de temps, d'appétence pour le sujet ou de compétences, ils peuvent rencontrer des difficultés en la matière. Ceci peut se traduire par le peu de temps accordé aux actions de communication pour se concentrer sur la réalisation proprement dite des actions. Une bonne relation avec les métiers de la communication s'avère ici intéressante. Ceci est notamment le cas lorsqu'elle est systématisée par l'intégration des sujets du pilotage dans la stratégie de communication de l'établissement.

“

Armelle Carnet

Responsable de l'appui au pilotage et à la stratégie, Agrocampus Ouest

« Au départ, j'ai été au sollicitée sur mes compétences d'accompagnement au changement et de pilotage. J'ai démarré ma mission par l'évaluation HCERES de l'établissement et la construction de son projet stratégique. Mon travail a consisté ici à croiser les missions de l'établissement et des leviers à développer pour atteindre les ambitions que l'on s'est collectivement fixées. Un de ces leviers de développement concerne la stratégie de développement durable et responsabilité sociétale, que je suis à présent chargée de mettre en œuvre. »

- POUR ALLER PLUS LOIN -

Métiers du pilotage et de la stratégie

Si je mets en œuvre... ↷

je contribue à... ↷

POLITIQUES

- ❑ La coordination de l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie de l'établissement en matière de responsabilité sociétale
 - ❑ La coordination de la production des auto-évaluations pour les accréditeurs et certificateurs (HCERES, CTI, EFMD, AACSB, etc.)
 - ❑ Un accompagnement à l'élaboration et la mise en œuvre d'un schéma directeur handicap
 - ❑ L'animation d'un comité « responsabilité sociétale » rassemblant des parties prenantes internes et externes
 - ❑ Un accompagnement à l'élaboration et la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEEC)
 - ❑ Un accompagnement à l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'amélioration de la qualité de vie au travail (QVT)
- ❑ Une participation à l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de déplacement inter-établissement (PDIE)

SDG icons for the 'POLITIQUES' section: 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 16, 17, 4, 10, 17, 4, 8, 10, 11, 16, 17, 16, 17, 3, 8, 16, 17, 3, 7, 11, 16, 17, 3, 7, 11, 16, 17, 16, 17, 16, 17, 16, 17.

SYSTEMES D'INFORMATION

- ❑ La construction d'une comptabilité environnementale
 - ❑ La construction d'un tableau de bord extra-financier
- ❑ La réalisation d'un bilan des émissions de gaz à effet de serre (BEGES)
 - ❑ La réalisation d'un bilan social
- ❑ Une réponse aux sollicitations des producteurs de classements nationaux et internationaux
- ❑ La coordination de l'auto-évaluation DD&RS de l'établissement

SDG icons for the 'SYSTEMES D'INFORMATION' section: 16, 17, 8, 10, 16, 17, 3, 8, 16, 17, 3, 7, 11, 16, 17, 16, 17, 16, 17, 16, 17, 16, 17.

PROCESSUS

- ❑ Une cartographie des processus de l'établissement en matière de recrutement du personnel
- ❑ Une cartographie des processus de l'établissement en matière de recrutement des étudiants
- ❑ Une cartographie des processus de l'établissement en matière de gestion des fluides
 - ❑ Une cartographie des processus de l'établissement en matière de gestion des déchets
- ❑ Un accompagnement au déploiement du *Sustainability Literacy Test (Sulitest)*

SDG icons for the 'PROCESSUS' section: 16, 17, 8, 10, 16, 17, 4, 10, 14, 16, 17, 4, 7, 12, 13, 16, 17, 12, 16, 4, 10, 17, 4, 10, 17, 3, 8, 10, 11, 12, 17, 3, 8, 10, 11, 12, 17.

INITIATIVES

- ❑ Un soutien au déploiement d'un dispositif « cordées de la réussite »
 - ❑ Un soutien au déploiement du dispositif « Cpas1option »
- ❑ Une contractualisation avec une entreprise d'insertion pour le réemploi des produits électroniques amortis
- ❑ Une relation privilégiée avec les fournisseurs locaux

SDG icons for the 'INITIATIVES' section: 4, 4, 10, 4, 10, 17, 3, 8, 10, 11, 12, 17, 3, 8, 10, 11, 12, 17.



Stawka VAT	Neto	VAT
23%	600,00	138,00
8%	0,00	0,00
5%	0,00	0,00
0%	0,00	0,00
zw.	0,00	-
nS.	0,00	-
Razem	600,00	138,00

LES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LES MÉTIERS DES FINANCES ET DE LA COMPTABILITÉ



ENJEUX SOCIÉTAUX POUR CES MÉTIERS

En charge de la gestion financière des établissements, les métiers des finances et de la comptabilité occupent une place centrale dans leur fonctionnement. Ils ont pour principale mission **d'accompagner l'équipe politique dans la mise en œuvre du projet d'établissement et son pilotage budgétaire et financier**. En lien avec le terrain, ils accompagnent également la construction du budget et le calcul des prévisions budgétaires. Ils s'appuient pour cela sur des outils à la décision : plan d'investissement, modèle économique, trajectoire sur plusieurs années, lettre de cadrage budgétaire, etc. Ils suivent également au quotidien les réalisations en dépenses et en recettes. Les métiers de la comptabilité s'occupent en particulier de la tenue des comptes et de la production des pièces comptables et états financiers. Ils jouent un rôle d'alerte et de conseil pour s'assurer de la sincérité, fidélité et régularité des opérations menées.

Les métiers des finances et de la comptabilité interagissent avec **un grand nombre d'interlocuteurs internes couvrant l'ensemble des services, composantes de formation et laboratoires de l'établissement**. Les processus comptables étant des processus transverses, la fonction se trouve au carrefour de toutes les fonctions. L'interlocuteur premier est l'ordonnateur, c'est-à-dire la personne qui signe ou délègue la signature des contrats et bons de livraison (le président dans une université, par exemple). Ils dialoguent également avec l'équipe dirigeante et les métiers de la stratégie et du pilotage.

Le mot de l'AACU (Association des Agents Comptables d'Université)

« Au carrefour des processus internes de l'établissement, l'agent comptable est le conseiller indispensable du président ou du directeur sur les aspects financiers et comptables. Cette expertise économique l'amène tout naturellement à la responsabilité sociale et environnementale sur laquelle il sensibilise forcément la gouvernance. L'AACU promeut aux côtés de la CPU différentes actions allant dans le sens de la transition énergétique comme la dématérialisation ou le télétravail. Dans un contexte de ressources contraintes, la RSE apparaît également à nos yeux comme une opportunité financière puisqu'elle entraîne des modes de fonctionnements moins gourmands en énergie, réduisant du coup l'impact sur l'environnement. La rénovation énergétique des bâtiments pourrait également être accélérée en autorisant les universités à emprunter pour financer ces projets (ce qu'elles ne peuvent faire aujourd'hui). »

Pascal Pain, Vice-président de l'AACU

Ils travaillent en étroite collaboration avec les métiers de l'achat, les directeurs et les gestionnaires financiers des départements et des laboratoires. Ils interagissent également avec les étudiants (notamment lors du paiement des droits d'inscription/frais de scolarité).

Les métiers des finances et de la comptabilité interagissent également avec **une diversité d'interlocuteurs externes à l'établissement, notamment pour les opérations de contrôle, la recherche de financement et l'enregistrement des recettes et des dépenses**. Ici, leurs interlocuteurs premiers sont les tutelles ministérielles et les corps ou organismes de contrôle (rectorat, cour des comptes ou commissaires aux comptes). Ils dialoguent également avec les services fiscaux et sociaux, la COMUE, des établissements partenaires, les collectivités locales et les entreprises pour le financement de contrats de recherche et de projets, ainsi qu'avec les fournisseurs, les clients de la formation continue et les fournisseurs de systèmes d'information financier (notamment l'AMUE pour les établissements publics).

Les métiers des finances et de la comptabilité sont en prises avec un certain nombre de **considérations éthiques** : régularité des comptes et des opérations, lutte contre le détournement de fonds, bonne gestion des deniers publics, etc. En matière de régularité des opérations, le comptable public prête serment devant la Cour des comptes et engage sa responsabilité pécuniaire propre en cas de manquement avéré. La bonne gestion des deniers publics est un enjeu constant, à cause d'habitudes culturelles fortes poussant à l'épuisement systématique des budgets accordés (aussi appelé « cramage d'enveloppe ») pour éviter leur réduction. Les professionnels des finances et de la comptabilité déploient plusieurs techniques pour limiter ces pratiques.

“ Pascal Pain

Agent comptable, ENSAM (École Nationale Supérieure des Arts et Métiers) / Vice-président de l'AACU (Association des Agents Comptables d'Université)

« De manière générale, nous ne pouvons pas passer à côté des sujets environnementaux et sociaux car nous sommes acteurs de la société dans laquelle nous vivons. En tant que comptable, je suis garant de la qualité des comptes, je fais en sorte qu'ils soient réguliers et sincères et qu'ils reflètent au mieux la réalité économique. Mais je veille aussi à ce que les délais de paiements soient réduits (même si ce n'est pas mon service qui gère tout le processus d'achat). J'ai également un rôle d'alerte et de conseil. C'est à ce titre que j'intègre les enjeux environnementaux. Par exemple lors du renouvellement d'un véhicule de fonction, j'ai conseillé de prendre un véhicule électrique ou hybride. »

A l'instar de leurs homologues du secteur bancaire, ils génèrent à la fois des **impacts environnementaux et sociaux directs et indirects** (ceux des activités financées). Les premiers concernent **les méthodes et outils de travail** notamment l'usage du papier, des outils numériques et des transports. Les seconds concernent **les impacts générés à travers l'allocation budgétaire et sont potentiellement bien plus importants**. A travers celle-ci, il est possible de favoriser des activités génératrices d'impacts positifs ou au contraire d'activités génératrices d'impacts négatifs. Si les métiers des finances et de la comptabilité ne sont pas toujours décisionnaires, ils peuvent néanmoins accompagner les équipes de direction à prendre en compte les impacts environnementaux et sociaux des activités financées et à faire des choix éclairés.



LES PRINCIPAUX ODD DES MÉTIERS DES FINANCES ET DE LA COMPTABILITÉ ET LEURS CONTRIBUTIONS

Les professionnels des finances et de la comptabilité ont une position transverse au sein des établissements qui leur permet de contribuer de manière significative aux Objectifs de Développement Durable (ODD) 8, 12, 16 et 17 :



Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous

- ❑ Veiller à la soutenabilité financière de l'établissement
- ❑ Diversifier les sources de financement de l'établissement
- ❑ Lutter contre les dérapages budgétaires
- ❑ Limiter les délais de paiement des fournisseurs
- ❑ Offrir des débouchés aux entreprises locales à travers les achats de l'établissement

- ❑ Rationaliser les achats de fournitures pour réduire la consommation de ressources
- ❑ Intégrer des clauses sociales et environnementales dans les cahiers des charges des marchés
- ❑ Intégrer des critères sociaux et environnementaux dans les critères de notation des marchés et appels d'offre
- ❑ Favoriser de nouveaux modèles économiques (économie circulaire, de fonctionnalité, de partage, etc.)
- ❑ Intégrer dans les contrats des clauses relatives à la fin de vie des produits et en vérifier la bonne application

12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES



Établir des modes de consommation et de production durables

16 PAIX, JUSTICE ET INSTITUTIONS EFFICACES



Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes à tous aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous

- ❑ Veiller à la rigueur, la fidélité et la sincérité des comptes de l'établissement (en coopération avec les commissaires au compte)
- ❑ Établir une politique de lutte contre la corruption et les conflits d'intérêts
- ❑ Intégrer l'achat responsable dans sa stratégie/politique d'achat
- ❑ Garantir un accès équitable à l'information lors des consultations et l'attribution transparente des marchés publics

- ❑ Construire de manière collégiale de nouveaux outils financiers et comptables intégrant les enjeux environnementaux et sociaux (outils d'analyse extra-financière, comptabilité environnementale et sociale, etc.)
- ❑ Intégrer l'analyse des impacts environnementaux et sociaux des activités dans le dialogue budgétaire

Partenariats pour la réalisation des objectifs



Au-delà de ces enjeux, les **métiers des finances et de la comptabilité ont aussi un rôle à jouer dans d'autres domaines du développement durable** à travers l'attention portée aux méthodes de travail et le développement de nouveaux outils d'aide à la décision.

Les **outils comptables et financiers** peuvent quant à eux être agrémentés d'indicateurs sociaux et environnementaux, permettant par exemple un meilleur suivi **des inégalités salariales** et de l'impact des activités de l'établissement sur le **changement climatique**.

La **numérisation/dématérialisation des documents** peut permettre de diminuer la quantité de papiers utilisés, ce qui diminue indirectement la **consommation en eau, en énergie et en bois** liée à la fabrication du papier et à l'impression. Il convient cependant d'associer la numérisation à une démarche de transformation numérique responsable (ou démarche *Green IT*) en coopération avec les métiers du numérique pour éviter que les gains environnementaux soient entièrement contrebalancés par les impacts environnementaux des outils numériques. De même le déploiement et l'utilisation des outils numériques nécessitent une réflexion d'ensemble et un accompagnement pour ne pas accroître la fracture numérique et l'isolement des salariés.



“ Stéphane Minaberry,
Directeur général des services adjoint délégué au pôle Finances et achats, Université de Bordeaux / Président de l'Association des Directeurs Financiers d'établissements d'enseignement supérieur

« Le développement durable est quelque chose d'important pour moi, tant sur le plan environnemental que social. Il me paraît nécessaire d'intégrer dans nos processus décisionnels, ces éléments tout en respectant les limites financières de l'établissement. C'est vraiment quelque chose que j'essaie de promouvoir en interne. Il ne s'agit pas d'en faire un dogme, mais de voir comment rendre notre organisation et notre fonctionnement plus vertueux. Par exemple, c'est un travail de pédagogie avec les services quand on passe un marché public de travailler sur ces aspects. On peut ici accepter un surcoût qui n'en est au final pas un lorsque l'on élargit notre périmètre d'analyse. »



LES DÉFIS À RELEVER

Les métiers des finances et de la comptabilité se retrouvent actuellement confrontés à trois défis principaux qui impactent leur contribution aux enjeux environnementaux et sociaux : la soutenabilité financière des établissements d'ESR, la complexification de la réglementation financière (qui entraîne des difficultés de gestion des ressources humaines) et les insuffisances des outils techniques actuels.

La **soutenabilité financière des établissements d'ESR** représente un défi majeur dans un contexte où l'on peut observer un effet ciseau. D'une part, les recettes stagnent sous l'effet de la diminution des financements publics. D'autre part, les dépenses croissent à cause du besoin de disposer d'équipements à la pointe pour la recherche, d'investir fortement dans la transformation numérique des campus et la rénovation lourde du patrimoine, ainsi que le besoin de renforcer les effectifs des fonctions supports (suite au mouvement de décentralisation de l'ESR amorcé depuis une dizaine d'années). Cette situation tendue amène à focaliser l'attention sur l'équilibre financier (et la réduction des dépenses, notamment de personnels) et à faire passer les autres préoccupations au second plan. Une des pistes de solution est de mieux dépenser plutôt que moins dépenser. Ceci passe notamment par une professionnalisation des équipes d'acheteurs de l'ESR.

La **réglementation financière** s'est étoffée depuis plusieurs années, notamment suite à la crise de 2008, afin de mieux gérer les risques. Ceci accroît les connaissances et compétences requises pour exercer les métiers des finances et de la comptabilité. Par conséquent, il est nécessaire de **faire monter en compétence les professionnels en poste** et de se montrer plus exigeant sur les profils recherchés. Ces métiers connaissent ainsi des **difficultés de recrutement**. Celles-ci sont renforcées par un manque d'attrait général à leur égard. Cette situation complique la mise en œuvre de politiques de diversité.

“

Hélène Da Costa

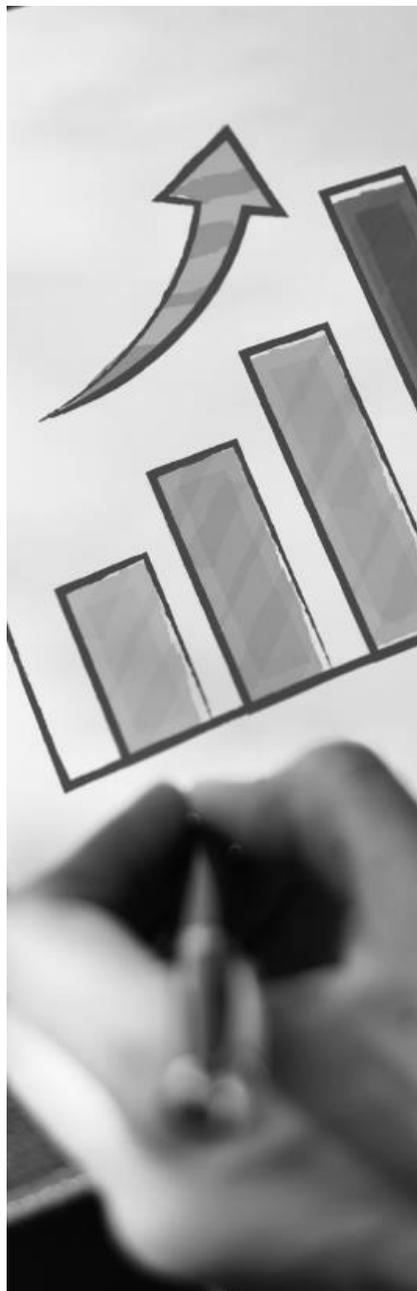
Adjointe au directeur financier,
Université Paris-Dauphine

« La question environnementale me tient à cœur. Je suis végétarienne, ce qui peut être difficile à partager lorsqu'on ne veut pas générer chez notre interlocuteur un sentiment de culpabilité ou le mettre dans l'inconfort. Pour pouvoir progresser sur cette question, il est important de sensibiliser, de communiquer et de s'efforcer d'être cohérent même si ce n'est pas toujours simple au quotidien. Quand on pense à l'environnement dans une direction financière, on peut penser au papier, à la dématérialisation, ou à la manière d'orienter ses choix de dépenses (en nature, en volume et dans la sélection des fournisseurs). On pourrait ainsi intégrer des dimensions environnementales dans la lecture des prévisions, à partir d'une grille de lecture du budget par nature de dépenses (indicateurs à définir). Impulser le changement pourrait passer par l'intégration des notions d'impact écologique, dans les critères d'arbitrage. »

Il est à noter également que les gestionnaires financiers occasionnels des composantes et laboratoires (personnes à temps-partiel sur le suivi financier) peinent à suivre l'accroissement du niveau d'exigence et de charge de travail. Pour faciliter la montée en compétences, il serait intéressant de **créer des passerelles entre les personnels administratifs et les enseignants-chercheurs**, notamment dans les établissements enseignant la gestion, pour s'appuyer sur le savoir créé et transmis dans les cursus.

Les **insuffisances des outils techniques actuels** engendrent deux problèmes principaux : perte de productivité et difficulté d'intégrer des critères extra-financiers dans les allocations budgétaires. L'enjeu réside ainsi dans le **perfectionnement et la création de nouveaux outils**. D'une part, les systèmes d'information actuels s'avèrent perfectibles et nuisent à la productivité des personnels des directions financières (multiples saisies qui pourraient être automatisées à l'aide de **connecteurs entre différents logiciels et bases de données**, par exemple). D'autre part, les décisions financières restent largement aveugles aux enjeux environnementaux et sociaux. Les outils comptables (bilan et compte de résultat tels que définis actuellement) les couvrent très partiellement et ne permettent pas une lecture aisée des impacts environnementaux et sociaux d'une organisation. De même, **les outils financiers** (lettre de cadrage budgétaire, outils de dialogue budgétaire, modélisation financière, etc.) demandent à **être complétés pour intégrer les enjeux environnementaux et sociaux au cœur des prises de décision**.

La recherche en comptabilité propose en la matière des pistes de solutions intéressantes. Elle a produit une **diversité d'outils inédits** : de nouvelles **comptabilités physiques** comme le Bilan d'Émissions de Gaz à Effet de Serre (BEGES) ou le bilan social, ainsi que de nouvelles comptabilités monétaires, comme la **comptabilité à triple capital**, le modèle de **Comptabilité Adaptée au Renouvellement de l'Environnement** (CARE) ou *l'environmental profit and loss*. Les outils de comptabilités physiques s'avèrent robustes mais n'impactent pas directement l'allocation budgétaire. Les outils de comptabilités monétaires s'avèrent potentiellement plus puissants, mais restent encore expérimentaux. Ils demandent à être affinés et confrontés aux pratiques de terrain.



- POUR ALLER PLUS LOIN -

Métiers des finances et de la comptabilité

Si je mets en œuvre... ↷

je contribue à ... ↷

BONNE GESTION DES DENIERS

- Des programmes de financement pluriannuels des services pour limiter les surconsommations en fin d'exercice
- Une garantie d'allocation des ressources non-consommées par le service pour répartir une dépense importante sur plusieurs années
- Un travail de pédagogie avec les services sur les règles financières de reversement des crédits non-utilisés au fond de roulement (car le fond de roulement reste au bénéfice de l'établissement et donc des services et peut être mobilisé en tant que de besoin)
- Un système d'alerte éthique pour pouvoir recueillir les signalements internes de pratiques comptables irrégulières, de détournement de fonds, de conflits d'intérêt ou de corruption



ANALYSE EXTRA-FINANCIÈRE

- Une politique voyage pour les déplacements en avion
- Une intégration des préoccupations environnementales et sociales dans les lettres de cadrage budgétaire
- Un outil de dialogue budgétaire intégrant des critères extra-financiers (environnementaux et sociaux) co-construits avec les autres directions pour l'allocation budgétaire
- Un tableau de bord extra-financier (environnemental et social) destiné à la gouvernance de l'établissement
- Une comptabilité environnementale et sociale (BEGES, modèle C.A.R.E, méthode IDEA, etc.)
 - Un bilan carbone annuel des achats de l'établissements pour identifier les priorités d'action en la matière
 - Une allocation de « budgets carbone » annuels à chaque service (quantité de gaz à effet de serre qu'il peut émettre dans le cadre de ses activités)



ACHATS RESPONSABLES

- Une taxe carbone interne sur les déplacements internationaux
- Une intégration de critères relatifs au développement durable dans les critères de notation des marchés
- Une communication interne plus rapide du « service fait » pour réduire les délais de paiement
 - Une insertion de clauses sociales d'insertion dans les cahiers des charges
- Une identification des situations à risque de corruption ou de conflits d'intérêts et l'établissement de règles pour garantir un traitement équitable des fournisseurs
 - Un soutien au tissu économique local à travers une politique d'achat favorisant les fournisseurs locaux
 - L'établissement de relations étroites avec les structures adaptées (ESAT, CAT) pour pouvoir élaborer des marchés intégrant leurs spécificités
 - La diffusion de manière ciblée des informations en matière de développement durable aux donneurs d'ordre d'interne



USAGES DU PAPIER

- La dématérialisation des documents comptables (pièces justificatives et factures) menée dans le cadre d'une véritable démarche Green IT
- La dématérialisation des documents financiers (collectes et analyses de demande budgétaire) menée dans le cadre d'une véritable démarche Green IT
- Le paramétrage par défaut en noir et blanc recto/verso des équipements d'impression
- La mutualisation des équipements d'impression (mise en place de copieurs d'étage, par exemple) pour diminuer l'empreinte écologique et lutter contre la sédentarité



LES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LES MÉTIERS DES ACHATS





ENJEUX SOCIÉTAUX POUR CES MÉTIERS

Les métiers des achats ont pour mission d'assurer l'approvisionnement de l'établissement en fournitures, services et travaux. Il s'agit ici de satisfaire au mieux l'intérêt de l'établissement dans le cadre de ses objectifs politiques et du respect de la réglementation. Ils assurent en particulier l'élaboration et la passation de marchés, ainsi que le suivi de leur exécution. Ils effectuent également un *sourcing* et une veille réglementaire, conseillent et accompagnent les porteurs internes de projets d'achats.

Les métiers des achats occupent une **place transversale** dans un établissement d'ESR, les projets d'achats pouvant être portés par toutes les directions, composantes et laboratoires de l'établissement. Pour le suivi des marchés et la maîtrise des budgets, ils interagissent avec les métiers des finances et de la comptabilité. Ils peuvent également solliciter en interne des personnes-ressources travaillant sur le développement durable, le handicap ou les questions d'hygiène et de sécurité. A cela s'ajoute un certain nombre d'interlocuteurs externes (établissements d'ESR, entreprises, collectivités locales, associations, centrales d'achat, Direction des achats de l'État (DAE), etc.) avec lesquels les acheteurs peuvent grouper leurs commandes ou échanger sur leurs pratiques.

Plusieurs enjeux sont au cœur des missions des métiers des achats. A travers ses achats, un établissement d'ESR a un **effet d'entraînement** qui peut s'avérer important sur un certain nombre d'entreprises, qu'elles soient ses fournisseurs ou souhaitent le devenir. Ses demandes peuvent contribuer à améliorer leurs offres, leurs conditions de travail et les impacts environnementaux de leurs produits et de leurs activités. Ses commandes ont également un **impact sur l'économie et l'emploi au niveau local**.

Les **impacts environnementaux et sociaux des achats peuvent être à la fois directs et indirects**. Les impacts directs sont liés à l'utilisation du bien ou du service acheté, comme la performance énergétique d'un produit ou ses effets sur la santé des usagers. Les impacts indirects sont quant à eux liés par exemple à la fabrication et la fin de vie des produits, les conditions de travail chez le fournisseur, les impacts environnementaux de la fabrication du produit ou sa recyclabilité.



“ **Virginie Filippini**
Responsable du Service de
l'Achat,
Université Claude Bernard-
Lyon

« L'université possède un parc immobilier important et ancien. Dans le contexte des réhabilitations engagées depuis plus d'une dizaine d'année, l'établissement a fait le choix de pratiquer le désamiantage systématique des zones concernées, afin de ne pas reporter le problème. Cette volonté, dont l'incidence financière est assumée, nécessite le choix rigoureux des entreprises partenaires. Une opération de désamiantage est un travail sensible qui requiert une attention particulière en matière de protection des personnes et de gestion des déchets. La procédure de sélection et de choix des entreprises dans le cadre de nos appels d'offres vise ainsi à garantir la qualité et la fiabilité des entreprises classées. »

La **relation acheteur-fournisseur présente un caractère complexe**. L'acheteur doit garder une neutralité de jugement, ce qui implique une certaine distance vis-à-vis du fournisseur. Une vigilance est nécessaire, car **la limite entre de bonnes relations commerciales et la corruption peut être difficile à définir**. Dans le même temps, l'acheteur doit entretenir une relation de proximité avec le fournisseur, pour garantir son efficacité et sa réactivité par une communication fluide et une confiance réciproque. Il doit également respecter des délais de paiement raisonnables pour ne pas mettre en difficulté le fournisseur, notamment si ce dernier est une PME ou en situation de dépendance économique importante vis-à-vis de l'établissement.



LES PRINCIPAUX ODD DES MÉTIERS DES ACHATS ET LEURS CONTRIBUTIONS

Les professionnels des achats ont une position transverse au sein des établissements qui leur permet de contribuer de manière significative aux Objectifs de Développement Durable (ODD) 8, 12 et 16 :



Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous

- ❑ Favoriser ou consolider l'emploi des personnes éloignées de l'emploi (chômeurs de longue durée, personnes en situation de handicap, etc.)
- ❑ Lutter contre le travail informel (non-déclaré, forcé, etc.) chez les fournisseurs
- ❑ Lutter contre le travail des enfants
- ❑ S'assurer de la qualité des dispositifs de protection des travailleurs des prestataires
- ❑ Limiter les délais de paiement
- ❑ Offrir des débouchés aux entreprises locales



- ❑ Rationaliser les achats de fournitures pour réduire la consommation de ressources
- ❑ Intégrer dans les contrats de traiteurs et de restauration collective des clauses relatives au gaspillage alimentaire et en vérifier la bonne application
- ❑ Favoriser de nouveaux modèles économiques (économie circulaire, de fonctionnalité, de partage, etc.)
- ❑ Intégrer dans les contrats des clauses relatives à la fin de vie des produits et en vérifier la bonne application

Établir des modes de consommation et de production durables



Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes à tous aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous

- ❑ Intégrer l'achat responsable dans sa stratégie/politique d'achat
- ❑ Rédiger des guides méthodologiques pour les acheteurs
- ❑ Accompagner les fournisseurs pour qu'ils puissent mettre en œuvre une politique d'achat responsable
- ❑ Garantir un accès équitable à l'information lors des consultations
- ❑ Mettre en œuvre des procédures de sélection transparentes
- ❑ Lutter contre la corruption et les conflits d'intérêts

Au-delà de ces enjeux, **les métiers de l'achat ont aussi un rôle à jouer dans d'autres domaines du développement durable** à travers les caractéristiques des biens et services demandés, ainsi que le type de relation que l'établissement entretient avec ses fournisseurs.

L'efficacité énergétique des produits, l'empreinte carbone liée à leur fabrication, les distances parcourues et le mode de transport utilisé vont avoir un impact sur la consommation d'énergie et les changements climatiques. Les marchés d'approvisionnement en énergie (électricité, chauffage) et ceux liés aux déplacements professionnels ont eux aussi un impact en la matière.

A travers les produits achetés et les exigences en matière de conditions de travail chez les fournisseurs, les métiers de l'achat peuvent également agir sur l'exposition des travailleurs aux substances chimiques, ainsi que les pollutions de l'air, de l'eau et des sols. De même, les acheteurs peuvent orienter par leurs demandes l'offre des fournisseurs vers des produits plus écologiques (éco-labellisés ou issus de matières recyclées, par exemple). De même, les achats de produits issus de la forêt (papier, meubles, bois-construction, etc.) et les achats alimentaires sont à surveiller. En la matière, l'achat d'une quantité importante de produits carnés ou d'huile de palme contribue fortement à la déforestation.

Pour finir, l'achat peut également être un vecteur de soutien à l'innovation. Un établissement peut nouer un partenariat avec un fournisseur pour développer une innovation ou soutenir de jeunes entreprises innovantes en acceptant de faire partie de leurs premiers clients.



“

Diane Piclet

**Directrice de la commande publique,
Aix-Marseille Université**

« Nos activités sont réparties sur un très grand nombre de sites qui disposent fréquemment d'espaces verts. A l'échelle de l'université, cela représente donc une surface importante d'espaces verts à entretenir et un sujet sur lequel on peut avoir un certain impact environnemental et social. Lorsque nous avons décidé de passer un accord-cadre pour l'entretien de nos espaces verts, nous avons veillé à bien y intégrer les problématiques environnementales et sociales. Pour les aspects environnementaux, nous avons fait attention au choix des végétaux, au respect des normes et aux pratiques d'entretien. Sur le plan social, nous avons fait le choix d'allotir la procédure et de réserver certains lots soit à des ESAT/CAT, soit à des SIAE afin de permettre l'accès à la commande publique à ces structures qui emploient des travailleurs en situation de handicap ou défavorisés. »



LES DÉFIS À RELEVER

Les métiers des achats connaissent depuis plusieurs années une **évolution importante**, notamment dans le secteur public, marquée par leur professionnalisation et l'élargissement du travail des acheteurs au-delà de la simple application de normes juridiques. L'intégration des problématiques environnementales et sociales dans les achats accentue ce mouvement.

La responsabilité sociétale des acheteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche repose sur une éthique professionnelle : un **comportement juste, intègre et rigoureux** dans sa relation avec les fournisseurs actuels et potentiels. Ceci permet d'appuyer la légitimité des requêtes de l'établissement sur la performance environnementale et sociale.

Traditionnellement, l'achat repose sur la sélection de l'offre économiquement la plus avantageuse. Dans une perspective d'achat responsable, il s'agit d'**aller au-delà du simple rapport qualité/prix, ou de définir autrement ce qui est entendu par qualité et par prix**. On peut élargir le jugement sur la qualité en s'intéressant par exemple à l'impact environnemental du produit recherché ou les conditions de travail chez le fournisseur. De même on peut élargir le jugement sur le prix en jugeant le coût complet (coûts liés à l'achat, l'utilisation et la fin de vie du produit) au lieu du simple coût d'achat.

Ceci peut permettre de contredire l'idée reçue selon laquelle un produit ou un service durable est forcément plus coûteux. Il n'en demeure pas moins que les habitudes culturelles et les objectifs des acheteurs restent axés en priorité sur le coût d'achat. Ainsi la **mise en place d'une politique d'achat responsable doit être soutenue par un portage politique au plus haut niveau** (présidence, direction générale), pour éviter d'engendrer des objectifs et des injonctions contradictoires où la réduction du coût finira par l'emporter sur la recherche d'une meilleure performance sociale et environnementale.

“ **Gaël Sandrin**
Directeur des achats et des marchés,
Kedge Business School

« Notre politique d'achats responsables concerne les différentes phases du cycle d'un achat. Pour la phase d'expression du besoin, nous veillons en premier lieu à dégager les points d'attention en matière sociale et environnementale. Ces points diffèrent suivant les marchés. Par conséquent, la direction des achats élabore de manière collégiale des grilles d'analyses par famille d'achat. Ce travail permet de s'interroger sur les attentes des commanditaires et de l'école et d'obtenir des éléments précis et exploitables de la part des soumissionnaires. Pour moi, ce travail d'élaboration des questionnaires a également un intérêt en tant que tel : il permet de diffuser la thématique des achats responsables au sein de l'école et de créer une culture partagée par les acheteurs et leurs interlocuteurs internes. »

De même, la massification des commandes permet de diminuer les prix et de simplifier la relation avec les fournisseurs en en diminuant le nombre, mais limite dans le même temps l'accès des entreprises locales et des PME aux marchés.

Il en ressort un **besoin de formation et d'accompagnement des acheteurs**, ainsi que des donneurs d'ordre internes. Une réglementation importante existe désormais sur les problématiques sociales et environnementales mais les acheteurs peinent à se l'approprier. Les acheteurs rencontrent également des difficultés pour mettre en place des critères permettant de discriminer les offres des entreprises. Les seuls critères environnementaux (labels, charte, plan assurance qualité, etc.), ou sociaux, sont souvent inopérants car les répondants aux marchés présentent des éléments souvent similaires. Il s'agit de renforcer et de rendre plus opérationnelle l'offre existante de guides et de formations en matière d'achat responsable en allant au-delà des outils d'initiation.

L'intégration des problématiques sociales et environnementales dans l'élaboration, l'exécution et le suivi des marchés (ainsi que dans les autres actes d'achat) occasionne une **charge de travail supplémentaire** à des professionnels des achats déjà fortement sollicités. Elle demande d'accorder plus de temps au *sourcing* pour mieux connaître l'offre et ce qu'il est possible de demander aux fournisseurs. Elle accroît également le travail d'analyse des propositions des fournisseurs potentiels. En la matière, l'existence de personnes dédiées à la responsabilité sociétale dans l'établissement peut se révéler intéressante pour soutenir l'action des métiers de l'achat.

En ce qui concerne les structures adaptées (CAT, ESAT), il reste encore des **freins culturels** de la part des utilisateurs qui peuvent préjuger de prix plus élevés et d'une moins bonne qualité. De plus, il n'est pas toujours aisé d'identifier les marchés auxquels elles peuvent répondre et ces marchés peuvent concerner seulement de petits volumes de commandes. Enfin, elles nécessitent un suivi plus attentif car elles n'ont pas la même réactivité que les autres types de sociétés. Le travail mené par des structures comme le Groupement des ESAT (GESAT) permet ici d'améliorer la connaissance du secteur et de déconstruire certains préjugés.



- POUR ALLER PLUS LOIN -

Métiers des achats

Si je mets en œuvre... ↷

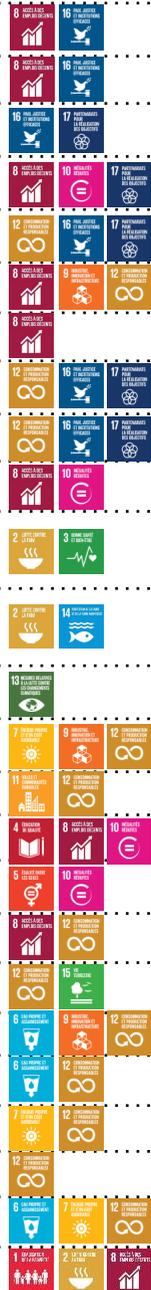
je contribue à... ↷

RELATIONS

CLAUSES ET CRITÈRES

CARACTÉRISTIQUES

- L'identification des situations à risque de corruption ou de conflits d'intérêts et l'établissement de règles pour garantir un traitement équitable des fournisseurs
 - Une réduction des délais de paiement
- Une participation assidue dans un réseau local sur les problématiques d'achat responsable
 - Des relations étroites avec les structures adaptées (ESAT, CAT) pour pouvoir élaborer des marchés intégrant leurs spécificités
- Un choix des fournisseurs à l'aide de questionnaires et de grilles d'analyse co-construits portant sur des points d'attention sociaux et environnementaux par famille d'achat
 - Un *sourcing* des solutions éco-innovantes
 - Un accent sur la contractualisation avec des fournisseurs locaux
 - Une diffusion ciblée des informations en matière de développement durable aux donneurs d'ordre d'interne
- Un critère relatif au développement durable dans les critères de notation des marchés
 - Des clauses sociales d'insertion dans les cahiers des charges
 - Des clauses nutritionnelles (équilibre nutritionnel des repas, taille des portions, etc.) dans un marché de restauration ou de traiteur
 - Des clauses relatives à la saisonnalité des produits, aux pratiques agricoles (raisonné, bio, biodynamie, etc.) et à la protection des ressources marines (recours au label FSC, exclusion d'espèces surpêchées, etc.) dans un marché de restauration ou de traiteur
 - Une clause sur l'adaptation aux conséquences des changements climatiques pour les achats de travaux
 - Des clauses relatives à l'empreinte écologique des matériaux pour les achats de biens et de travaux
 - Des clauses relatives à la gestion des déchets de chantier
 - Des clauses « lutte contre le décrochage scolaire » dans mes marchés
- Une vérification de l'existence d'une politique d'égalité femme-homme chez mes fournisseurs
 - Une demande des bilan carbone® de mes fournisseurs
 - La reprise des palettes par mes fournisseurs
 - L'achat de produits éco-labellisés
 - La rationalisation des commandes de fournitures
- La souscription d'un contrat d'électricité issue à 100% d'« énergies renouvelables »
- L'achat d'un droit d'usage plutôt que de la possession de l'objet (économie de la fonctionnalité)
 - L'achat de produits en matière premières recyclées
 - L'achat de produits issus du commerce équitable





**LES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT
DURABLE DANS LES MÉTIERS DU
PATRIMOINE**



ENJEUX SOCIÉTAUX POUR CES MÉTIER

Le patrimoine de l'ESR représente près de 18,6 millions de m² de bâti – répartis sur plus de 6350 bâtiments – et 56 millions de m² d'espaces fonciers (source : Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation).

Ce patrimoine est très complexe et divers, de par ses différentes activités : enseignement, recherche, administration, documentation, vie étudiante (vie culturelle, associations, restauration, hébergement, installations sportives).

La fonction patrimoniale est une fonction support aux missions fondamentales d'un établissement d'enseignement supérieur. Elle est constituée de l'ensemble des compétences nécessaires à l'élaboration d'une politique au service de la stratégie de formation et de recherche de l'établissement, permettant de disposer, pour un coût maîtrisé, des moyens immobiliers nécessaires au bon exercice de ses missions. Les métiers du patrimoine concernent la construction, la rénovation, la maintenance et l'exploitation des bâtiments.

Le mot de l'Artiès

« Le développement durable pour un professionnel de l'immobilier universitaire est une préoccupation quotidienne sur tous les champs de son activité.

Les locaux d'enseignement et de recherche sont-ils fonctionnels, sobres, sécurés, accessibles, adaptés et adaptables ? Le cadre de vie et les infrastructures proposés sont-ils agréables et peuvent-ils servir de tiers-lieux ? Permettent-ils un mode de vie écologique et responsable et garantissent-ils la santé des usagers ? Les matériaux et les systèmes utilisés sont-ils performants et écologiques ?

En apportant des réponses à ces questions et à celles posées par la transition énergétique, les membres de l'Artiès sont des acteurs responsables et conscients des impacts de leur activité dans les secteurs économiques, sociaux et environnementaux de leur territoire. »

Nicolas Gaillard, Président de l'Artiès et
Anne Mangano, Vice-présidente de l'Artiès

D'après la Cartographie Énergie-CO2 du parc universitaire français établie par la Caisse des Dépôts et la Conférence des présidents des universités, le patrimoine universitaire était globalement caractérisé comme énergivore au regard de sa consommation énergétique moyenne. Ainsi un des principaux enjeux de sa gestion est la **consommation d'énergie** (électricité et chauffage principalement). C'est avec la **consommation d'eau**, une source de coût croissante pour un établissement. En outre, l'eau est une ressource rare et son traitement et la production d'énergie sont sources de pollutions.

L'objectif est alors de concilier la réduction des consommations d'énergie et d'eau avec un autre enjeu primordial : **l'amélioration du confort d'utilisation et la modularité fonctionnelle des bâtiments**, au regard des besoins des usagers et usagères (enseignants-chercheurs, personnels administratifs, étudiants).

LA PISCINE, LA RESTAURATION ET LES LABORATOIRES SONT LES POSTES LES PLUS ÉNERGIVORES

“ **Anne Mangano**
Directrice de la Gestion du Patrimoine Immobilier,
Université Haute Alsace / Vice-Présidente de l'Artiès

« Nous avons mis en place une démarche éco-campus, dont la priorité est les économies d'énergie. Notre établissement a mis en place la norme ISO 50001 et a lancé un plan d'actions énergétiques, qui coûte à l'université 1,3 M€, avec un retour sur investissement en 10 ans. Notamment, les luminaires sont passés en LED (au fur et à mesure des pannes), des compteurs intelligents ont été installés pour suivre les consommations, l'isolation des murs et de la toiture ont été rénovés. 12% des économies d'énergie ont été réalisées uniquement grâce à la sensibilisation ! Nous devrions atteindre une réduction de 16% des consommations d'énergie en 2019 par rapport à 2012. »

La rénovation du patrimoine est l'occasion de collaborations nouvelles, au sein de l'établissement (projets pédagogiques, utilisation du campus comme démonstrateur) et au-delà (projets territoriaux avec les collectivités locales, associations et entreprises).

Enfin, la multitude d'usagers du bâtiment et leur diversité de profils, d'usages et de besoins à des échelles temporelles différentes, font de **l'assurance d'un environnement sûr, accessible et adaptable** un enjeu important pour les métiers du patrimoine. Ces changements d'aménagement sont l'opportunité qu'ont saisi un certain nombre de campus pour devenir des espaces ouverts sur la ville.



LES PRINCIPAUX ODD DES MÉTIERS DU PATRIMOINE ET LEURS CONTRIBUTIONS

Le développement durable, notamment sa composante environnementale, s'ancre naturellement dans la **gestion du bâtiment** (entretien, structure, rénovation, etc.) ainsi que dans **son utilisation** (consommations d'énergie, d'eau, utilisation de l'espace, etc.). Cela nécessite d'avoir une double approche, d'être à la fois gestionnaire et innovateur.

Les ODD qui concernent en priorité les métiers du patrimoine sont les objectifs 7, 9, 12, 13 et 15 :





Préserver et restaurer les écosystèmes terrestres, en veillant à les exploiter de façon durable, gérer durablement les forêts, lutter contre la désertification, enrayer et inverser le processus de dégradation des sols et mettre fin à l'appauvrissement de la biodiversité

- ❑ Développer et préserver des espaces verts sur les campus
- ❑ Mettre en place des trames vertes et bleues (ou s'intégrer dans celles existantes localement)
- ❑ Gérer de manière différenciée les espaces verts
- ❑ Favoriser l'installation de la biodiversité par des espaces dédiés
- ❑ Privilégier les espèces végétales locales

L'atteinte de ces objectifs revêt également des **enjeux de coopération à trois échelles** : au sein de l'établissement, au niveau territorial et au niveau national. Au sein de l'établissement, il s'agit notamment de collaborer avec l'ensemble des usagers, dont le comportement est un facteur déterminant de l'atteinte des ODD. A l'échelle territoriale, la fonction patrimoine peut apporter son expertise sociotechnique à la direction générale de l'établissement, pour mieux collaborer avec les acteurs locaux (collectivités, entreprises, associations, etc.) concernant la place allouée aux systèmes de transport et espaces verts, l'accès aux établissements par des moyens de transports doux et actifs et la capacité à **penser le campus comme un écosystème**. A l'échelle nationale, il s'agit de diffuser les bonnes pratiques et retours d'expériences, notamment auprès des autres établissements.

La fonction patrimoine a également un rôle à jouer sur les problématiques sociales telles que **l'accès à l'établissement pour tous**, (personnes vulnérables, handicapées, de tous âges et de tous genres), **l'hygiène et la sûreté de l'espace d'accueil**.

Enfin, la gestion de l'immobilier se doit d'être un métier transverse, en s'assurant que la réponse aux problématiques environnementales et sociales ne nuit **pas au confort, à la santé et au bien-être des utilisateurs de l'établissement**.



“ **Lionel Vinour**

**Directeur du patrimoine,
Université de Poitiers**

« Le développement durable est un axe stratégique de l'Université qui a obtenu le label DD&RS en 2016. Tous les secteurs du patrimoine intègrent les enjeux de la façon la plus exigeante grâce à un schéma directeur de développement durable qui engage les transitions sociétales et environnementales. L'Université a atteint dès 2015, 42% d'enR dans son mix énergétique. Elle consommera 100% d'énergie renouvelable en 2020. La sobriété et le confort d'usage sont des actions prioritaires. Un économe de flux, un réseau de correspondants, des services civiques permettent d'allier constructions BEPOS, rénovations ambitieuses, management énergétique et sensibilisation des usagers. Par ailleurs, les critères DD&RS représentent systématiquement 30% de la valeur de jugement des offres dans 100% des marchés immobiliers, ce qui nous permet de renforcer notre ancrage territorial. »

LES DÉFIS À RELEVER



La mise en place de ces actions et l'atteinte des ODD par les directions du patrimoine de l'ESR font face à trois freins principaux : l'inertie des comportements (voire le refus au changement), le renouvellement perpétuel de la population étudiante et le blocage financier. Elles sont néanmoins l'occasion de décloisonner l'établissement en faisant travailler ensemble personnel technique, chercheurs et étudiants.

Les projets de patrimoine, touchant directement à l'usage quotidien de l'établissement, nécessitent une anticipation des **comportements des usagers** et de l'évolution des pratiques afin de répondre à leurs attentes, tout en sachant être prescripteur et orienter les comportements pour une utilisation plus optimale du patrimoine. Un exemple est la **prise en compte des besoins de modularité et d'évolutivité des espaces**, qui découlent des évolutions de la pédagogie (pédagogie numérique, apprentissage hors les murs, tiers-lieu, fablab, etc.), mais cette mutation n'est pas simple à effectuer et représente un coût du m² plus important.

Que ce soit pour une action de maîtrise des usages ou pour un projet de rénovation, tout changement des comportements nécessite un temps d'adaptation et une large acceptation. Les **freins culturels** sont les premiers rencontrés, car les changements d'habitudes des usagers sont essentiels pour avoir un réel impact sur une meilleure utilisation de l'immobilier. Face à cette problématique, il est nécessaire d'une part **d'impliquer tous les acteurs** : corps enseignant, personnel et étudiants, **lors de la prise de décision**, et d'autre part d'avoir un temps de **formation et de sensibilisation** prenant différentes formes afin d'être adapté à tous.

“ **Nicolas Gaillard**
Directeur-Adjoint de l'INSA
délégué au développement
durable et au patrimoine /
Président de l'Artiès

« L'INSA construit son campus lyonnais comme un éco-campus expérimental grâce à de nombreuses collaborations avec ses laboratoires, l'enseignement et les partenaires socio-économiques. Des expérimentations y sont menées : traitement des big data au service des usages du bâti, puits canadien instrumenté dans un amphithéâtre, infiltration des eaux avec différents dispositifs qui peuvent être dupliqués au sein de la Métropole de Lyon, collaboration avec un laboratoire de sciences humaines pour étudier et favoriser les modes doux de transport, expérimentation des *nudges* "économie d'énergie" pour l'appropriation de bâtiments nouvellement réhabilités, mise en place d'un fond de développement durable pour permettre la concrétisation d'initiatives individuelles ou collectives... Les espaces deviennent ainsi démonstrateur à l'échelle 1, autant pour évaluer des solutions, sensibiliser les étudiants et les personnels, que pour inspirer d'autres établissements. »

De par le renouvellement régulier des usagers de l'établissement (en particulier de la population étudiante), il faut réussir à maintenir leur implication en renouvelant à intervalles réguliers les actions de sensibilisation, ainsi qu'en diversifiant les types d'action pour préserver leur efficacité.

L'autre frein récurrent est le respect des **contraintes budgétaires**. Il est essentiel de trouver le bon équilibre entre efficacité, en termes de coût des investissements souhaités, et prise en compte des ODD. Pour pallier les contraintes de coûts, il est possible pour les métiers du patrimoine de **s'associer avec des partenaires**, notamment des laboratoires de recherche, des entreprises ou des associations, afin de mutualiser les moyens, mais aussi les expertises et les actions. A ce titre, les acteurs du patrimoine peuvent **collaborer avec les étudiants et les chercheurs**, dont les sujets d'étude et de recherche peuvent fréquemment être liés au patrimoine immobilier. C'est l'opportunité d'utiliser le bâtiment comme terrain de recherche et de faire d'un projet patrimonial un projet pédagogique.

De nouveaux enjeux émergent, associés à de nouvelles fonctions. C'est le cas par exemple des **économistes de flux** ou des animateurs énergie, dont la mission est de faire baisser les consommations de chauffage, électricité, eau, climatisation, déchets, à travers l'accompagnement et la sensibilisation des usagers ainsi que des dispositifs techniques. Ces nouvelles fonctions nécessitent d'avoir une vision sur les comportements des usagers et non plus principalement tournée sur la technique du bâtiment. De même, **l'évolution technologique** amène les acteurs du patrimoine de l'ESR à s'intéresser à des nouvelles possibilités comme la gestion intelligente des réseaux énergétiques (*smart grid*) et celle de l'aménagement urbain (*smart city*).



- POUR ALLER PLUS LOIN -

Métiers du patrimoine

Si je mets en œuvre... ↷

je contribue à... ↷

COMPORTEMENTS	ÉQUIPEMENTS	AMÉNAGEMENT	BÂTI	ENTRETIEN
<ul style="list-style-type: none"> ☐ Une sensibilisation aux économies d'énergie et d'eau ☐ Une sensibilisation aux conséquences possibles du changement climatique telles que les événements extrêmes (canicule, sécheresse...) ☐ Un engagement dans une démarche de <i>smart building</i> (bâtiment intelligent) en collaboration avec les étudiants et/ou les chercheurs ☐ Des partenariats avec des laboratoires de recherche pour expérimenter des innovations durables liées à l'immobilier <ul style="list-style-type: none"> ☐ Une coopération avec les étudiants suivant une formation en efficacité énergétique du bâtiment pour trouver des pistes d'actions ☐ Un partage des bonnes pratiques en matière de gestion du patrimoine au sein de réseaux et avec les autres établissements d'un campus <ul style="list-style-type: none"> ☐ Un équipement de suivi et de réduction des consommations d'énergie ☐ Un équipement de suivi et de réduction de la consommation d'eau potable ☐ Des équipements produisant une énergie renouvelable (électricité, froid, chaleur) ☐ Des systèmes d'alertes et/ou d'évacuation en cas d'aléas climatiques (inondation, tempête, etc.) <ul style="list-style-type: none"> ☐ Un dispositif assurant la sûreté et la sécurité 	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Des espaces verts à disposition des usagers du campus ☐ De l'espace pour la circulation et le rangement des vélos ☐ Une réduction de l'espace dédié aux véhicules à moteur à combustion ☐ Un aménagement du bâtiment pour un accès pour tou-te-s, incluant des spécificités pour les personnes à mobilité réduite, malentendantes, malvoyantes, âgées, femmes, etc. <ul style="list-style-type: none"> ☐ De l'espace à disposition pour le tri des déchets ☐ Une coconstruction avec les enseignants de nouveaux espaces d'enseignement connectés, modulables, digitaux... <ul style="list-style-type: none"> ☐ Des salles de détente et de sieste à disposition 	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Une construction qui prend en compte les conséquences du changement climatique (hausse des températures, fréquence d'événements extrêmes, montée du niveau des mers...) ☐ Une rénovation qui prend en compte les conséquences du changement climatique (hausse des températures, fréquence d'événements extrêmes, montée du niveau des mers...) ☐ Une utilisation d'éco-matériaux pour la construction : matériaux recyclés, bois labellisé comme issu de forêts gérées durablement <ul style="list-style-type: none"> ☐ Une rénovation de l'isolation du bâtiment ☐ Une utilisation de produits éco-labellisés pour l'entretien et la maintenance <ul style="list-style-type: none"> ☐ Une récupération de l'eau de pluie pour l'entretien des espaces verts 		

LES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LES MÉTIERS DE LA COMMUNICATION





ENJEUX

SOCIÉTAUX

POUR CES

MÉTIERS

Les métiers de la communication ont pour mission de **construire et développer l'image de l'établissement**, dans le but de le faire connaître auprès des futur-e-s étudiant-e-s, de créer un sentiment d'appartenance et de **fédérer sa communauté**. En externe comme en interne, le rôle des métiers de la communication est de **valoriser les initiatives de l'établissement**. Ainsi, cette fonction est à l'interface entre les étudiant-e-s, les potentiel-le-s futur-e-s étudiant-e-s, les employeurs, et tous les services et directions de l'établissement. Cette interface se matérialise par un site internet, les réseaux sociaux, des supports papiers et des événements (salons par exemple). 85% des responsables du service communication estiment que la communication fait partie intégrante de la stratégie de leur établissement (selon une enquête de l'ARCES réalisée en 2017).

Plusieurs enjeux sociétaux se retrouvent au cœur de ces missions, tant sur le contenu, que sur les moyens de communication. Un des premiers enjeux est l'**accessibilité de l'information**. La multiplicité des canaux due au développement du numérique est un levier fort de diffusion de l'information, mais ne doit pas devenir un facteur d'exclusion. La diversité des moyens de communication est indispensable pour assurer un accès de toutes et tous à l'information. Cet enjeu est d'autant plus important qu'il influe sur l'**accès à l'enseignement supérieur pour tous**, par la promotion de l'établissement et de ses formations.

85% des responsables du service communication estiment que la communication fait partie intégrante de la stratégie de leur établissement

(Arces, 2017)

Par leur rôle au croisement de tous les services d'un établissement, un enjeu très fort pour ces métiers est **l'assurance d'une clarté et d'une fiabilité de l'information**. L'établissement d'enseignement supérieur étant un acteur de la société, son image renvoyée se doit d'être sincère et pertinente, quelle que soit l'audience de l'information diffusée.

De plus, par leur vocation à créer un sentiment d'appartenance, les métiers de la communication peuvent agir pour créer et maintenir des liens avec les diplômés, et ainsi participer à leur **accompagnement dans leur insertion professionnelle**.

Les métiers de la communication, comme tant d'autres, ont dû s'adapter à la révolution des technologies du numérique. **L'innovation continue de la communication** est donc aussi un enjeu fort de ces métiers.

Près de la moitié des communicants des écoles et universités consacrent au moins 3h par semaine aux réseaux sociaux

(Observatoire de l'Arces, résultats
2015)

“

Claire Laval-Jocteur

Ancienne directrice de la communication de l'Université Pierre et Marie Curie (UPMC), actuellement en charge du développement de la stratégie digitale à Sorbonne Université / Présidente de l'ARCES (2008-2017)

« Sorbonne Universités, issue de la fusion de plusieurs universités, a nécessité la création d'un nouveau site internet. Cette mission mobilise des services en interne et des prestataires, et surtout une cohérence des messages et des spécificités de chacun des membres. Des ateliers de coconstruction ont été organisés avec tous les acteurs de l'établissement, afin d'adapter au mieux le nouveau site aux besoins de l'utilisateur. »

Les métiers de la communication occupent une place transversale dans un établissement d'enseignement supérieur, car ils interagissent au quotidien avec toutes les directions, composantes et laboratoires de l'établissement pour lesquelles ils communiquent : la formation, les ressources humaines, les services de relations avec les entreprises et de relations internationales, la vie étudiante, le développement durable, mais aussi les achats, via lesquels ils passent des commandes. Le choix des fournisseurs et des produits a un **impact environnemental et social**. L'enjeu est de faire que **ce double impact soit positif**.



LES PRINCIPAUX ODD DES MÉTIERS DE LA COMMUNICATION ET LEURS CONTRIBUTIONS

Par leur interaction quotidienne avec tous les services et directions de leur établissement, les métiers de la communication ont un rôle de coordination afin d'assurer la cohérence entre l'image et les actes de l'établissement. Ils ont les moyens d'influencer sur les atouts et les valeurs de l'établissement à mettre en avant. Ainsi, les métiers de la communication contribuent de manière significative aux Objectifs de Développement Durable (ODD) 10, 12 et 16.

10
INÉGALITÉS
RÉDUITES



Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre

- ❑ Utiliser des moyens de communication adaptés à tous, quel que soit l'âge, l'origine sociale, le handicap, le pays d'origine, le genre
- ❑ Contribuer à l'égalité des chances pour l'accès à l'éducation

- ❑ Choisir des supports de communication et des *goodies* à faible impact environnemental
- ❑ Limiter la consommation de supports de communication et de *goodies*

Établir des modes de consommation et de production durables

12
CONSOMMATION
ET PRODUCTION
RESPONSABLES



16
PAIX, JUSTICE
ET INSTITUTIONS
EFFICACES



Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes à tous aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous

- ❑ Présenter une image de l'établissement sincère et fidèle à ses pratiques
- ❑ Assurer la pertinence et la fiabilité des informations diffusées qui valorisent l'établissement
- ❑ Garantir l'accès public à l'information

Au-delà de ces enjeux, les métiers de la communication ont aussi un rôle à jouer dans d'autres domaines du développement durable à travers les messages diffusés via les canaux de l'établissement. Par leur rôle de diffuseur d'une information fiable, juste et transparente, les métiers de la communication peuvent agir sur tous les ODD, par exemples :

- Mise en valeur des bourses proposées par l'établissement
- Valorisation d'une démarche d'alimentation responsable dans le restaurant scolaire ou dans les critères de choix de prestataires de l'établissement
- Promotion d'une campagne de lutte anti-tabac
- Mise en avant des formations liées au développement durable par rapport aux autres formations de l'établissement
- Mise en lumière des engagements de l'établissement pour lutter contre les discriminations faites aux femmes
- Présentation d'un système de récupération des eaux de pluie installé sur l'établissement
- Exposition de critères de choix d'achat de l'énergie de l'établissement pour des énergies (électricité, chaleur...) issues de ressources renouvelables
- Mise en exergue de la politique RH de l'établissement en faveur de l'inclusion des personnes en situation de handicap
- Diffusion des sujets de recherche des laboratoires rattachés à l'établissement en lien avec le développement durable
- Partage d'un plan d'action en faveur de l'insertion, de la résilience et de la gestion des risques
- Valorisation d'une démarche de sensibilisation à l'adaptation aux changements climatiques menée dans l'établissement
- Mise en avant de l'engagement de la restauration de l'établissement sur son approvisionnement en matière de pêche durable
- Exposition des critères d'achat de produits papetiers en matière de gestion durable des forêts, de produits issus du recyclage, etc.
- Mise en avant de partenariats inter-établissements avec des pays en voie de développement ayant pour but l'atteinte d'un ou plusieurs ODD, par exemple l'accès à l'éducation pour tous



“

Cendrine Le Locat

Responsable Développement durable & Responsabilité sociétale d'IMT Atlantique ayant occupé au-préalable la fonction de Chargée de Communication à Télécom Bretagne

« Au sein d'une grande école, la coopération entre la fonction développement durable et la fonction communication est essentielle, tant en interne qu'en externe. Aujourd'hui, en termes de communication externe, nous avons ESResponsable.org, un site internet collaboratif accessible à tous les établissements de l'ESR qui permet notamment de mettre en lumière leurs initiatives en faveur du développement durable. »

LES DÉFIS À RELEVER



La communication a subi une perte de popularité ces dernières années. Le scepticisme du grand public est dû à la mouvance du *greenwashing*, présente notamment chez certaines entreprises. **Gagner la confiance de son audience** est un réel défi pour les métiers de la communication. Une piste pour aller dans ce sens est de revenir à l'essentiel, de faire de la communication et de l'événementiel utiles, afin de valoriser les services de l'établissement. **L'équilibre entre excès et restriction de communication** peut être difficile à trouver. Dans un métier où l'on est souvent formé à embellir la réalité ou à cacher les points négatifs, la **transparence de l'information communiquée** reste encore un important défi à relever.

Une **adéquation entre ce que veut montrer et promouvoir l'établissement et ce qui est réellement réalisé** n'est pas simple à obtenir. Le rôle du communicant, à la croisée des services, peut être alors aussi de sensibiliser aux bonnes pratiques, via la mise en avant d'actions exemplaires, en espérant qu'elles deviennent une source d'inspiration.

“

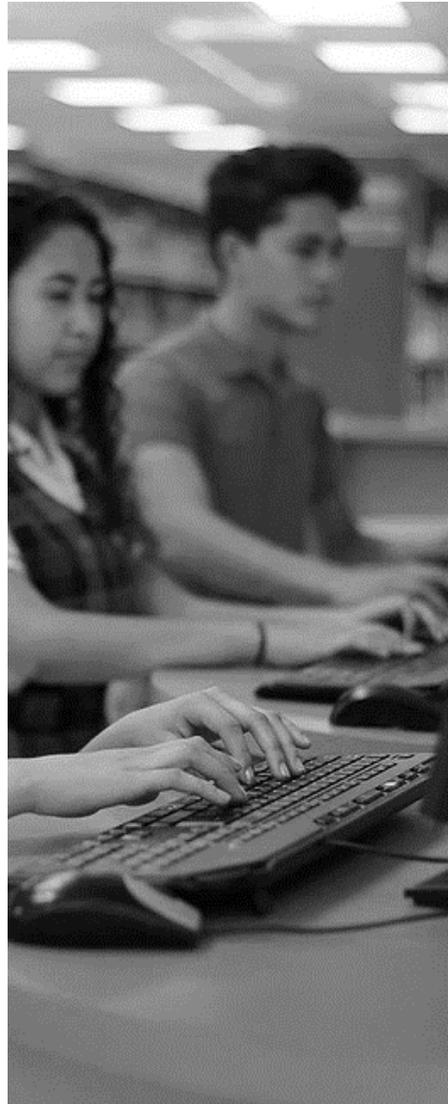
Marie Waltzer
Directrice de projets
communication,
Université de Cergy Pontoise

« Ma mission est de mettre en lumière les initiatives de transition écologique et sociale dans l'établissement. Le rôle de la comm' est de valoriser ce qui est fait, c'est par la pratique qu'on va convaincre. Je travaille avec les étudiants et les enseignants, qui m'aident sur la compréhension des enjeux. Je m'appuie sur une association de l'université qui organise des événements de sensibilisation. Mes projets sont par exemple une opération potager, une projection du film *Demain* et un éco-corner transition sociale. »

La communication connaît depuis plusieurs années des changements importants et la **création de nouveaux métiers** (*Community manager* par exemple) avec l'arrivée du numérique et avec l'internationalisation des établissements d'enseignement supérieur. Cela implique des transformations en profondeur des stratégies de communication. Une entraide et une veille au sein de réseaux de professionnels de la communication permet de **faciliter l'appréhension de ces changements** et d'**innover de manière coopérative**.

Le développement durable n'est pas une compétence forcément maîtrisée par les communicants, ce qui ne facilite pas son intégration dans la stratégie de communication, bien que celle-ci soit un levier primordial de diffusion des bonnes pratiques de l'établissement. Ainsi, la **collaboration entre les chargés de développement durable et de communication** peut permettre de mieux communiquer sur l'engagement de l'établissement, mais les passerelles entre métiers ne sont pas faciles. Cela permettrait d'une part d'encourager les initiatives, qui sont valorisées par cette communication, mais aussi de structurer les actions provenant de tous les niveaux et toutes les composantes de l'établissement, et de faciliter l'assurance de leur cohérence par leur partage auprès de tous.

La communication repose sur le partage de l'information. Bien que nécessaire pour favoriser la diffusion et l'accès à tous, cette information devrait être **partagée librement** (ce que proposent les licences *Creative Commons* par exemple), mais ceci se heurte au **frein culturel lié au rapport de propriété** de certaines personnes avec la connaissance. Le partage de l'information peut également se heurter à la **maîtrise des nouveaux outils**, notamment à des fins de communication interne, pas systématique chez les administratifs.



- POUR ALLER PLUS LOIN -

Métiers de la communication

Si je mets en œuvre ... ↷

je contribue à ... ↷

CIBLAGE

CONTENU

SUPPORTS

- Une remise en question de la pertinence des personnes touchées par chaque message et sur le recours à une la communication massive
- Une communication renforcée et adaptée auprès des populations ayant moins de moyens d'accéder à l'information



- Une traduction du contenu des supports de communication *a minima* en anglais
- Un appui aux valeurs promues en inventoriant les bonnes pratiques de l'établissement qui sont mises en place



- Une transparence entre les engagements de l'établissement et leur réelle mise en œuvre grâce à la mise en avant de ce qui est accompli et de ce qu'il reste à faire
- Une illustration des formations stéréotypées « pour hommes » avec des femmes et inversement
- Une coopération avec la direction du développement durable pour mettre en avant des valeurs et s'assurer que les pratiques de l'établissement sont en adéquation avec l'image renvoyée
- Une valorisation des formations dont le contenu a trait au développement durable (sur le site web, les brochures de présentation de l'établissement, etc.)



- Des ateliers de coconstruction d'un nouveau site internet avec les services, enseignants, étudiants, *alumni*s, doctorants...



- Le respect des normes d'accessibilité web (standard WCAG, certification Accessiweb, label e-accessible)



- L'application du « référentiel d'éco-conception web » lors de la création ou de la refonte d'un site internet



- La diffusion du contenu du site web sous une licence *Creative Commons*



- Des critères pour les fournisseurs de papiers : gestion durable des forêts (FSC, PEFC, Ange bleu), papier recyclé, et pour les imprimeurs (labels Imprim'Vert, certification ISO 14001...)



- Des critères de choix des matériaux des *goodies* pour limiter l'impact environnemental de leur fabrication : issus de matériaux recyclés, label agriculture biologique...



- Des critères de choix des *goodies* pour limiter l'impact environnemental de leur fin de vie : reprise des *goodies* non utilisés, *goodies* facilement recyclables (en carton par exemple), *goodies* réutilisables



- Un arrêt de la distribution systématique de flyers et/ou de *goodies*



- Une absence de dates ou de marqueurs uniques sur les supports (kakémono, flyers...) pour faciliter leur réutilisation



- Une formation des étudiants et lycéens lors des salons à utiliser le site internet pour rechercher des informations, pour éviter de distribuer des plaquettes volumineuses à profusion



- Des critères sociaux et environnementaux pour les prestataires : société locale, secteur adapté ou secteur protégé, produits sans emballages, label commerce équitable...



- Le partage des pratiques vertueuses de l'établissement sous forme de fiches bonnes pratiques (ou de pages sur la plateforme ESResponsible.org)



- L'utilisation de supports peu consommateurs d'énergie, faciles à créer, faciles à consulter, et dont la forme ne prend pas le dessus sur le contenu (par exemple des podcasts)



- Des partenariats ou des choix de sponsors pour les événements en accord avec les valeurs promues par les ODD

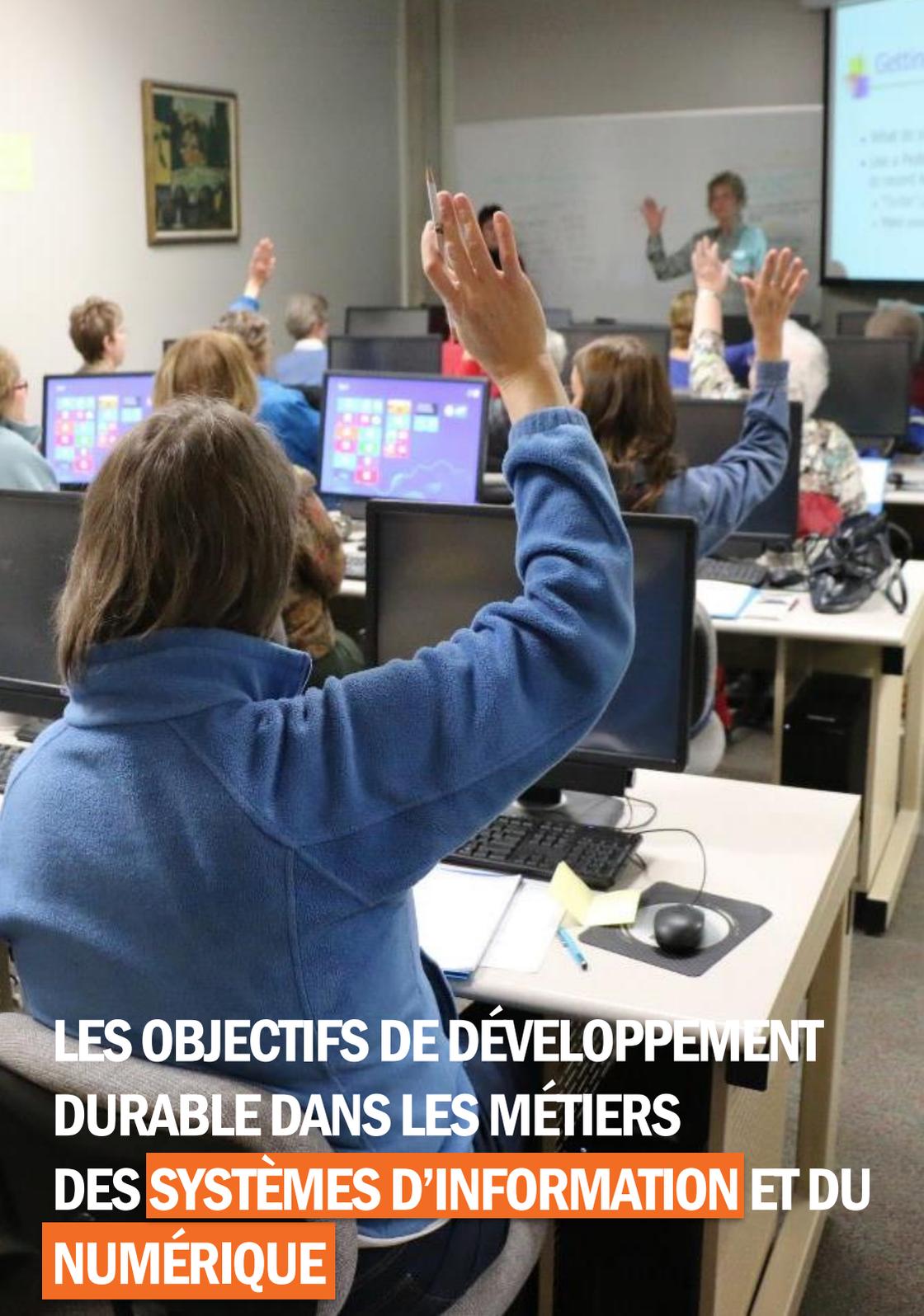


- Des critères pour les prestataires traiteurs : saisonnalité des produits, pratiques agricoles (raisonné, bio, biodynamie, etc.), protection des ressources marines (label FSC, exclusion d'espèces surpêchées, etc.)



- L'organisation d'événements autour d'initiatives contribuant aux ODD (projection de documentaires...) et/ou appuyant les initiatives de l'établissement en faveur du développement durable





**LES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT
DURABLE DANS LES MÉTIERS
DES **SYSTÈMES D'INFORMATION** ET DU
NUMÉRIQUE**



ENJEUX SOCIÉTAUX POUR CES MÉTIERS

Les métiers des systèmes d'information (SI) et du numérique ont pour missions de **répondre aux besoins des différents utilisateurs de l'établissement**. Ils étudient pour cela les besoins exprimés, conseillent les outils correspondants, et passent commande des **matériels et services** nécessaires : machines, serveurs, progiciels, etc. Ils ont donc en charge le déploiement de services informatiques et l'accompagnement des usagers à leur bonne utilisation. Ils assurent également le support technique auprès des utilisateurs (y compris les étudiant-e-s). Par ces fonctions, leurs interlocuteurs sont multiples puisqu'il s'agit de toute personne pouvant exprimer un besoin en termes d'outils numériques : corps enseignant, direction, services administratifs, recherche, formation, étudiant-e-s, etc. Ils interagissent aussi avec les métiers des achats (pour les commandes), les métiers du patrimoine (pour le déploiement de salles informatiques ou pour l'installation d'objets connectés dans l'établissement par exemple), ou encore avec les métiers de l'hygiène et de la sécurité qui gèrent la fin de vie des matériels. Ils interagissent également avec des acteurs externes, pour des projets à plus grande échelle, comme le cas de la création d'un *data center*.

Les enjeux sociétaux au cœur de ces métiers sont nombreux. Tout d'abord, un des enjeux pour les métiers des SI et du numérique est que **leurs outils restent des moyens au service des utilisateurs**, et non une fin en soi. Il s'agit d'**assurer, malgré la forte présence des machines et la tentation de virtualisation, un lien humain préservé** dans un établissement rassemblant des utilisateurs variés : enseignant-e-s, étudiant-e-s, chercheurs.ses, personnel-le administratif-ve et technique. En effet, tout en rapprochant virtuellement des personnes isolées, le numérique peut aussi amener à développer la **communication écrite au détriment de la communication orale et du contact humain**. S'ajoute à cette problématique la notion de **déconnexion**, puisqu'une utilisation des outils numériques, non encadrée ou limitée, aussi bien en interne qu'avec les étudiants, peut entraîner un allongement du temps de travail. Ceci peut provoquer des problèmes de santé mentale, des pressions professionnelles et un déséquilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

De plus, la **maîtrise de l'impact environnemental du numérique et des outils SI** est un très fort enjeu pour ces métiers. En effet, le numérique est un outil aux multiples facettes positives, mais dont l'impact écologique est important et doit être pris en compte. Cet impact commence dès la **fabrication**, avec une **consommation importante de matières premières non renouvelables** (métaux, terres rares) dont l'extraction provoque pollution des sols, de l'eau et de l'atmosphère. Cette extraction nécessite en outre une **consommation importante d'énergie** et se fait dans des **conditions de travail** souvent floues. En outre, l'**utilisation** de ces outils implique des **consommations d'énergie et d'eau très importantes**, dues au fonctionnement continu de multiples serveurs, qui nécessitent d'être refroidis. Enfin, leur **fin de vie** est **compliquée** à appréhender, les matériaux étant difficiles à recycler, et celui-ci pouvant engendrer de nouvelles pollutions des sols et des eaux.

Ordinateurs, data centers, réseaux... engloutissent près de 10 % de la consommation mondiale d'électricité.

“

Lionnel Baumann
DSI du Groupe INSEEC

« On utilise les données des utilisateurs pour optimiser un certain nombre de démarches dans l'établissement, tout en veillant à assurer la sécurité et l'anonymat de ces données. L'utilisation des données permet aux étudiants de suivre et d'améliorer leur parcours dans l'établissement : cours, stages... et son évolution de carrière par la suite s'il le souhaite. Je fais partie de la cellule RSE de l'établissement, on a promu les méthodes du *Green IT* sur 5 ans : nettoyages de boîtes mails, centralisation des serveurs, déploiement d'outils pour le télétravail et les visioconférences... On utilise les outils numériques pour suivre l'avancement de ces actions RSE. Le rôle de la SI est d'accompagner au changement. »

Par ailleurs, les SI et le numérique s'ancrent au cœur d'autres enjeux sociétaux liés à leur utilisation. D'une part, l'**accès pour toutes et tous aux technologies de l'information et de la communication** doit être assuré, tant au niveau de la **conception des outils** (prise en compte de handicaps comme la malvoyance ou la dyslexie), de l'**installation des postes** (postes adaptés aux personnes à mobilité réduite), que de leur **disponibilité**, qui doit être assurée pour toutes et tous, afin de ne pas devenir un facteur d'exclusion.

D'autre part, leur utilisation amène des enjeux **éthiques** quant à la **sécurité des données**, aussi bien en interne que vis-à-vis des étudiant-e-s. En effet, les SI stockent de plus en plus de données sur les utilisateurs, sans que ceux-ci ne sachent exactement quel est leur emploi. Bien que l'utilisation des données soit la plupart du temps à des fins utiles pour l'orientation, la formation, ou l'amélioration des services, l'enjeu pour ces métiers est d'assurer la **transparence sur l'utilisation des données**.

LES PRINCIPAUX ODD DES MÉTIERS DES SI ET DU NUMÉRIQUE ET LEURS CONTRIBUTIONS

Les métiers des SI et du numérique dans les établissements scolaires peuvent contribuer, par des outils pertinents et efficaces, dont l'utilisation est responsable sur les plans humain et environnemental, aux Objectifs de Développement Durable (ODD) 4, 7, 9, 12 et 16.

4 ÉDUCATION DE QUALITÉ



Assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie

- Permettre à des personnes isolées de suivre un cursus d'enseignement à distance
- Lutter contre le décrochage en augmentant la flexibilité du parcours d'enseignement supérieur
- Sensibiliser au développement durable sur de nouveaux canaux de communication
- Faciliter les interactions entre enseignants et étudiants
- Rendre possible de nouvelles manières d'enseigner (pédagogie numérique)

- Utiliser des capteurs connectés pour augmenter l'efficacité énergétique des bâtiments
- Installer des équipements de visio-conférence permettant de limiter les transports
- Maîtriser et optimiser la consommation énergétique des équipements informatiques (serveurs, machines...)
- Encourager l'utilisation d'énergie renouvelables pour les services informatiques

Garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes à un coût abordable

7 ÉNERGIE PROPRE ET D'UN COÛT ABORDABLE



9 INDUSTRIE, INNOVATION ET INFRASTRUCTURE



Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation

- Accroître l'accès aux technologies de l'information et de la communication et à Internet
- Mettre en place une infrastructure numérique de qualité, fiable, durable et résiliente en mettant l'accent sur un accès universel, à un coût abordable et dans des conditions d'équité

- Utiliser le numérique pour diffuser les connaissances nécessaires au développement durable et à un style de vie en harmonie avec la nature
- Utiliser de façon rationnelle et responsable les matériels informatiques (machines, serveurs...)
- Favoriser l'éco-conception et la performance énergétique des matériels
- Éco-concevoir les services informatiques (ou intégrer l'éco-conception dans les cahiers des charges en cas d'externalisation)
- Favoriser le réemploi en interne et en externe du matériel amorti

Établir des modes de consommation et de production durables

12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES





Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes à tous aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous

- ❑ Assurer la sécurité des données du SI de l'établissement
- ❑ Garantir une transparence sur l'utilisation des données des usagers de l'établissement
- ❑ Permettre le droit à l'oubli des données conservées par l'établissement
- ❑ Familiariser les utilisateurs (étudiants et non-étudiants) avec les logiciels libres

Les métiers du numérique contribuent également à l'amélioration des conditions de travail, via des outils qui permettent d'optimiser des tâches répétitives, d'améliorer la productivité, ou de renforcer le lien entre des personnes qui ne sont pas physiquement au même endroit. Malgré certains impacts sur le travail négatif (risques de troubles musculosquelettiques, remplacement d'emplois par des tâches effectuées automatiquement...), les métiers des SI et du numériques ont également un rôle à jouer dans la prévention de ces risques, en lien avec les ressources humaines, pour **contribuer à de meilleurs droits pour les travailleurs**.

De plus, les métiers des SI et du numérique, au travers de leur position centrale dans l'établissement, à la croisée de tous les utilisateurs (personnels, enseignants, étudiants...), contribuent à **faciliter la coopération pour la réalisation des ODD**. Ils participent en effet à diffuser des technologies, qui doivent avoir un faible impact environnemental, et accompagnent au changement par des formations à des outils technologiques au service du développement durable.

Le numérique et les SI étant des **outils** et des **moyens** d'appliquer une stratégie, ils peuvent, selon leur utilisation, contribuer à plusieurs ODD. Au sein d'un établissement d'enseignement supérieur, ils peuvent notamment être employés pour **faciliter et améliorer l'orientation des étudiants et leur insertion professionnelle**, ou encore la **sensibilisation au développement durable**.



“ **Christophe Quintard**
DSI de l'Université de Poitiers

« Je travaille avec la direction du patrimoine sur l'internet des objets au service de la réduction de consommation d'énergie, avec une étape de sensibilisation par l'affichage des flux d'énergie, qui permet de prendre conscience de sa consommation. Au niveau de la DSI, on a aussi travaillé à la centralisation des serveurs, qui permet de mutualiser les besoins de froid ; c'était aussi l'occasion de rationaliser les besoins et les ressources. On est passé à des serveurs virtuels, qui sont beaucoup plus flexibles : on peut ajuster les besoins de stockage sans risque d'avoir sur- ou sous-dimensionné le serveur. La stratégie est vraiment sur l'optimisation des ressources : faire mieux avec ce qui est déjà en production. »

LES DÉFIS À RELEVER

Ces métiers et les outils étant en constante évolution, ils doivent faire face à de nombreux défis, qui n'ont pas toujours été anticipés lors de leur déploiement initial. Tout d'abord, concernant l'impact environnemental négatif des technologies, le premier défi à relever est la **prise de conscience** par ces métiers. La prise de conscience des impacts environnementaux est d'autant plus difficile que **la virtualisation rend l'impact moins visible** pour les utilisateurs. De plus, les conséquences pour les utilisateurs (troubles musculosquelettiques, intensification du travail, risques psychosociaux, affaiblissement du lien social, isolement, ondes Wi-Fi...) sont encore méconnues, de part la récente utilisation de ces outils, qui permet tout juste une prise de recul. Il en est de même pour toutes les problématiques liées à l'utilisation des données : ce sont des nouvelles notions, pour lesquelles les connaissances s'acquièrent après coup. Les professionnels ont donc **besoin d'être en veille sur ces sujets et d'avoir des formations spécifiques prenant en compte les enjeux sociétaux du numérique** cités précédemment : impact de la fabrication, consommations d'énergie et d'eau des serveurs, conséquences pour les utilisateurs, protection des données, cybersécurité, etc. Cela demande, outre la formation, beaucoup de **flexibilité** à ces métiers, pour remettre en question et ajuster les outils et services fournis.

Au-delà des connaissances acquises, les métiers des SI et du numérique doivent soulever plusieurs obstacles pour parvenir à limiter cet impact négatif des outils numériques. D'une part, avec une **courte durée de vie, tant matérielle** (machines moins performantes) **que marketing** (secteur en plein essor, nouveaux appareils toujours plus performants commercialisés tous les ans, popularité des nouveaux outils) et des **besoins qui augmentent** (puissance des ordinateurs, espace de

“ **Jean-Christophe Burie**
Vice-Président Campus
Numérique et système
d'Information,
Université de La Rochelle

« Un des axes de notre projet *smart campus*, en train d'être mis en place, est le numérique. On voudrait en effet développer un projet de campus sans frontière, pour ouvrir les formations, en permettant de suivre des cours à distance via des outils numériques : réalité virtuelle, salle immersive... et renforcer ainsi l'accès à l'éducation. Outre ce projet, on utilise actuellement les outils numériques à diverses fins, notamment la proposition d'UE adaptées au profil d'un nouvel arrivant, les nouvelles formes d'enseignement (pédagogie inversée, MOOC, collaboration entre les étudiants de cursus différents), le suivi des étudiants et la détection de blocages ou de difficultés... Enfin, au niveau de la DSI, on a aussi donné comme consigne de rallonger les durées d'utilisation des machines de 3 à 5 ans. »

stockage), les métiers des SI et du numérique ont à faire face à de **nombreuses demandes**, non compatibles avec l'objectif de limiter l'empreinte écologique numérique globale de l'établissement. D'autre part, ils doivent faire face à **l'effet rebond**, observé lorsque, en parallèle d'améliorations grâce aux outils numériques (objets connectés dans une démarche *smart building* par exemple), l'établissement s'équipe de plus en plus de machines, entraînant une augmentation de la consommation globale de ressources et d'énergie.

Ces métiers doivent parvenir à **utiliser de manière rationnelle et efficace les nouvelles technologies, tout en mettant en adéquation leurs services et les attentes**. Cela peut passer par des mutualisations et des réutilisations de matériels, de la sensibilisation des usagers à l'impact de leurs demandes, l'utilisation de technologies ou de machines moins consommatrices d'énergie et de ressources.

Par ailleurs, un autre défi pour diminuer l'impact négatif des outils numériques est la grande difficulté à avoir une **traçabilité des matières premières**, et par conséquent de trouver des fournisseurs garantissant des conditions de travail décentes. Comme la fabrication entraîne de toutes façons des impacts humains et environnementaux négatifs, les efforts sont d'autant plus à mener sur l'allongement de la durée d'utilisation des matériels et la réduction des besoins d'achat.

Quant au déploiement de nouveaux outils numériques au service de l'enseignement supérieur (pour la formation ou l'orientation par exemple), un des freins observés est le **temps de formation de tous les usagers**. Les outils numériques permettent en effet de renforcer des liens au sein de l'établissement, de nombreux utilisateurs sont impliqués, aux

compétences variées (étudiants de formations divers, enseignants, chercheurs, etc.), c'est pourquoi le temps de prise en main et d'utilisation par toutes et tous est d'autant plus important.

Enfin, un des défis à relever pour ces métiers, qui conçoivent des outils adaptés aux demandes des différentes directions, est de ne pas tomber dans la « boîte noire », c'est-à-dire **un outil dont le fonctionnement est compliqué à comprendre, ce qui remet en cause la transparence et l'impartialité** (en témoigne la plateforme Admission Post Bac, dont l'algorithme a mis du temps avant d'être publié). Pour faire face à cette difficulté, les métiers des SI et du numérique tentent d'intégrer des notions telles que la **responsabilité sociale des algorithmes**, et essaient de conserver une clarté et une pédagogie lors de la conception des outils d'aide à la décision (tout autant pour les étudiants que pour les différents services).

Lors de la configuration des postes de travail, les métiers des SI et du numérique se heurtent à un obstacle de taille : **les outils qui ont aujourd'hui un quasi-monopole** tels que la suite Microsoft Office. En effet, on assiste à un cercle vicieux : les entreprises attendent des étudiants de maîtriser ces outils, et donc d'être formés en les utilisant, et les établissements d'enseignement supérieur, en les installant sur les postes, entraînent la dépendance des élèves sortant à l'utilisation de ces outils, renforçant le monopole. Les métiers des SI et du numérique peuvent tenter de convertir les postes avec des logiciels libres, afin d'améliorer l'accessibilité aux technologies de l'information pour les étudiants, mais ce changement apparaît difficile dans le contexte technologique actuel.

LES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LES MÉTIERS DES RESSOURCES HUMAINES

A close-up photograph of a meeting table. In the foreground, a person's hand in a light-colored sleeve holds a copper-colored pen, writing on a document. To the right, another person's hand in a dark blue sleeve points at a document. The table is wooden, and several documents are scattered on it. The background is blurred, showing other people in a meeting setting.



ENJEUX SOCIÉTAUX POUR CES MÉTIERS

Il existe une grande variété de métiers des Ressources Humaines (RH). Ils ont pour mission commune le **management du personnel** que ce soit sur des aspects administratifs ou sociaux. A travers cette mission, l'un de leurs enjeux principaux est celui de la **stabilité de l'emploi**. Les métiers des RH sont chargés du pilotage et du management des salarié-e-s aussi bien en terme quantitatif avec la gestion de la masse salariale mais aussi qualitatif avec la formation et les problématiques de qualité de vie au travail. Pour cela, les métiers des RH peuvent s'appuyer sur une stratégie de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC), qui offre la capacité d'**anticiper l'impact des réformes ou politiques structurelles, d'adapter les modes de gestion des ressources humaines, de limiter la précarité de l'emploi et d'enrichir les compétences des salarié-e-s.**

En raison de leur position centrale, les métiers des RH sont amenés à dialoguer avec de nombreux acteurs aussi bien internes (direction générale, services support, etc.) qu'externes (prestataires, autres établissements, associations, cabinet de recrutement, etc.). Les membres des **instances de représentation du personnel**, qui ont notamment pour missions l'information et la négociation des conditions de travail, comptent parmi leurs principaux interlocuteurs. Du fait de leur compétences sociales, les métiers des RH sont également en étroite relation avec les **services sociaux** comme la médecine de prévention ou les assistantes sociales. Face à cette multitude d'interlocuteurs, les professionnel-le-s des RH sont un véritable **relais d'informations et de sensibilisation envers les salarié-e-s**, pour lesquels ils se doivent d'être à l'écoute et de communiquer les informations essentielles à leur parcours professionnel.

Les métiers des RH ont pour mission de **favoriser l'évolution professionnelle du-de la salarié-e**. Ceci passe notamment par la **formation** qui permet d'assurer une meilleure **employabilité**, mais il s'agit avant tout d'une gestion globale du parcours du-de la salarié-e depuis la phase de recrutement jusqu'au départ en retraite. Les métiers des RH ont également pour mission de mettre en œuvre au quotidien les procédures administratives et budgétaires liées au paiement des salaires, à la gestion du temps de travail et des congés ou toutes autres démarches administratives que peut rencontrer un-e salarié-e au cours de sa carrière (mutation, positions statutaires, etc.).

“ Nancy Sanchez

Responsable de l'Action Sociale, EHESS

« L'action sociale vise à gérer les prestations et soutien financier de manière à apporter une aide active aux personnes dans leurs démarches. Il s'agit également de mettre en place des mesures sociales comme une tarification modulée pour la restauration ou encore des prestations d'aide au séjour d'enfants et de familles. Nous veillons également au bien être des salariés sur leurs lieux de travail. Nous avons par exemple travaillé avec la responsable patrimoine et logistique pour la création d'espaces de convivialité. Concernant la prévention des risques psychosociaux nous avons mis en place une cellule de veille sur les conditions de travail. Enfin nous travaillons sur le handicap, enjeu sur lequel l'école a élaboré un schéma directeur. Nous avons également choisi des ESAT pour la fabrication de cartes de visite et de papeterie. »

“ Françoise Queraud

Présidente du réseau PARFAIRE et responsable formation du personnel de l'Université Paris Descartes

« Dans les métiers des Ressources Humaines, il y a une vision gestion mais aussi toute une vision ingénierie, notamment sur la formation. L'ensemble du personnel et notamment les enseignants chercheurs n'ont pas tous pris en compte le fait qu'ils avaient droit à la formation continue et il est très difficile aujourd'hui d'identifier les besoins de formation. Grâce au réseau PARFAIRE, nous promovons la formation continue des personnels de l'établissement d'ESR en proposant aux adhérents un espace de capitalisation et de transmission des expériences »

Les métiers des RH impliquent également des **enjeux relevant du domaine social**. Ils sont notamment en charge de la gestion des prestations sociales des salarié-e-s ou de la mise en place de mesures sociales comme par exemple les tarifs sociaux de la restauration. Ils sont également les **garants de bonnes conditions de travail** en assurant notamment le bien être au travail des salarié-e-s (tant sur le plan matériel que psychologique) ainsi que le **respect des droits fondamentaux**.

Dans ce cadre, les professionnel-le-s des RH peuvent mener des **actions de prévention et de sensibilisation sur les risques professionnels** (troubles musculo squelettiques, risques psychosociaux etc.), en faveur de la **lutte contre les discriminations** (inégalités femmes-hommes, personnes en situation de handicap etc.) et de **l'égalité des chances**.

LES PRINCIPAUX ODD DES MÉTIERS DES RESSOURCES HUMAINES ET LEURS CONTRIBUTIONS

Les professionnels des ressources humaines ont une position transverse au sein des établissements qui leur permet de contribuer de manière significative aux Objectifs de Développement Durable (ODD) 3, 5, 8 et 10.

3 BONNE SANTÉ
ET BIEN-ÊTRE



Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge

- ❑ Mettre en place des conditions de travail favorisant la santé physique, la santé mentale et le bien-être (lutte contre le harcèlement moral, prévention des risques psycho-sociaux, etc.)
- ❑ Sensibiliser sur les abus néfastes pour la santé (tabac, alcool, etc.)
- ❑ Garantir des services de soins essentiels pour tous en faisant en sorte notamment que chacun bénéficie d'une couverture sanitaire universelle

- ❑ Prévenir toute forme de discrimination à l'égard des femmes
- ❑ Accompagner le recrutement et les évolutions de carrières des femmes
- ❑ Sensibiliser sur les inégalités entre les femmes et les hommes

Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles

5 ÉGALITÉ ENTRE
LES SEXES



8 TRAVAIL DÉCENT
ET CROISSANCE
ÉCONOMIQUE



Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous

- ❑ Garantir un travail décent pour toutes les femmes et tous les hommes y compris les jeunes et les personnes en situation de handicap
- ❑ Assurer le respect des droits des travailleurs et un dialogue social de qualité
- ❑ Proposer des emplois stables et à la rémunération attractive
- ❑ Développer la formation continue pour garantir l'employabilité des salariés

10 INÉGALITÉS RÉDUITES



Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre

- ❑ Favoriser l'intégration sociale et économique de tous
- ❑ Soutenir le recrutement de personnes en situation de handicap
- ❑ Lutter contre les discriminations salariales
- ❑ Adopter des politiques sociales et sociétales visant à parvenir à une plus grande égalité entre les personnes

Au-delà de ces enjeux, les métiers des RH contribuent également aux objectifs liés à la promotion des possibilités d'apprentissage tout au long de la vie à travers leur rôle de gestion des compétences et de l'offre de **formation**. Les professionnels des RH en assurant une offre de formation de qualité répondent ainsi à la cible 4.4 qui consiste, d'ici 2030, à développer les compétences des jeunes adultes de manière à leur **assurer un emploi stable**.

Par ailleurs, du fait de leurs missions liées à l'action sociale, les métiers des RH peuvent contribuer à favoriser la mise en place de mesures de prestations sociales comme sur les tarifs de restauration par exemple de manière à soutenir les personnes vulnérables économiquement.

Enfin, grâce à leur positionnement central, les Ressources Humaines ont la capacité de sensibiliser et d'**influencer des comportements plus durables** en favorisant par exemple des prestataires responsables ou en promouvant la formation à distance pour limiter les déplacements. Ils peuvent également **créer des partenariats** avec d'autres services sur la réalisation des objectifs.



“

Isabelle Kraus

Vice-présidente déléguée Égalité-Parité,
Université de Strasbourg

« Aujourd'hui dans les universités françaises, il y a une obligation légale d'intégrer une mission sur l'égalité entre les hommes et les femmes. C'est une fonction politique avec un volet opérationnel pour le déploiement de la stratégie. Or peu de moyens sont alloués sur le déploiement, notamment en termes de ressources humaines. Il s'agit donc de mobiliser en interne les différents services administratifs. Nous faisons des actions de sensibilisation en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes et de la lutte contre le harcèlement ou les discriminations, à travers des expositions itinérantes par exemple, ou des formations. Il y a aussi des actions pour favoriser le recrutement et la promotion des carrières des femmes. Cela passe notamment par la collecte et la communication des données sexuées à tous les niveaux de l'établissement. »

LES DÉFIS À RELEVER

Les métiers des RH sont dans le même temps les interlocuteurs directs des salariés tout au long de leur carrière et les garants de procédures administratives complexes et de plus en plus nombreuses. L'autonomisation des établissements et le développement d'une véritable politique de gestion des RH doit amener à donner plus de place à l'accompagnement humain. Ceci représente une évolution profonde des métiers des RH dans l'ESR, traditionnellement dévolus au suivi administratif des salariés. Il s'agit de trouver un nouvel **équilibre entre tâches administratives et gestion humaine**. *In fine*, les métiers des RH connaissent une **évolution profonde de leurs compétences métiers** et une véritable **professionnalisation** afin de gérer au mieux les enjeux d'employabilité, de lutte contre les discriminations, d'égalité des chances et de bien-être au travail.

Par ailleurs, à travers leur mission de gestion des compétences, les métiers des RH jouent un rôle de premier plan sur l'orientation des possibilités et besoins de formation tout au long de la vie. Face aux évolutions technologiques et sociales qui vont modifier en profondeur les métiers de l'ESR, les Ressources Humaines seront amenées à promouvoir davantage la formation continue, notamment pour les personnes issues de formations « purement métier », afin de **préserver l'employabilité** des salariés.

De même, ces évolutions rapides, si elles ne sont pas accompagnées, pourront se répercuter sur les conditions de travail des personnes : charge de travail plus importante, pressions supplémentaires, résistance au changement etc. Dans ce contexte, les missions des RH liées aux enjeux de **bien-être au travail** sont donc d'autant plus essentielles.

“ **Yves Cardellini**
Référént Handicap de
l'Université de Lorraine /
Président de l'Association
des Professionnels
d'Accompagnement du
Handicap dans l'ESR
(APACHES)

« Les personnels affectés à l'accompagnement du handicap suivent régulièrement des formations qui leur permettent de remplir leur mission. Une équipe plurielle a également été mise en place pour étudier les demandes d'aménagement de postes. Cependant, malgré ces actions, il y a souvent une réticence des personnels à se déclarer en situation de handicap de peur d'incidences sur le déroulement de leur carrière. Pour lutter contre ces préjugés nous menons chaque année des actions de communication, mais il y a encore beaucoup de chemin à parcourir. »

D'autre part, afin d'évaluer, de comprendre et d'analyser l'ensemble de ces phénomènes, il est nécessaire de pouvoir récolter des données. Or aujourd'hui, très peu de services des Ressources Humaines de l'ESR disposent de données sur les discriminations, le racisme ou le harcèlement par exemple. **Récolter davantage de données sur le terrain** permettra notamment d'avoir une vision globale et transversale des actions à mettre en œuvre afin de limiter ces phénomènes. Il pourrait être envisagée par exemple de créer un observatoire des problématiques liées aux discriminations et au harcèlement, co-piloté par les professionnels des RH du campus.

Enfin, du fait de leur position centrale les métiers des RH sont en mesure de favoriser les actions en faveur du **développement durable ou de la réduction des inégalités (hommes/femmes, sociales, économiques, etc.)** des autres services mais aussi des salariés à titre individuel.

“

Françoise Le Fichant
Vice-présidente aux
ressources humaines et au
dialogue social,
Université de Nantes

« Les grands enjeux aujourd'hui en termes de Ressources Humaines sont la préservation de la qualité de vie au travail notamment sur la prévention des risques psychosociaux et les enjeux autour de la discrimination et l'égalité femme-homme. Pour cela, il faut mener des actions de prévention en amont pour anticiper les situations de mal-être. On peut également mettre en place des actions curatives comme la mise en place de cellules spécialisées ou de numéros de secours pour les témoins de discrimination. Il y aussi un fort enjeu autour de la formation. Le plan de formation doit être un outil permettant d'augmenter les compétences des agents. A titre d'exemple, lorsqu'un enseignant chercheur devient directeur de laboratoire, il n'est pas automatiquement formé au management. »



- POUR ALLER PLUS LOIN -

Métiers des Ressources Humaines

Si je mets en œuvre... ↷

je contribue à... ↷

COMPÉTENCES	DISCRIMINATIONS	SANTÉ, SÉCURITÉ ET QVT	PRESTATIONS	ACTION SOCIALE
<ul style="list-style-type: none"> Une GPEEC (gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences) en collaboration avec les autres services de l'établissement 	<ul style="list-style-type: none"> Un outil permettant de suivre les formations à distance (ex : MOOC) pour éviter les déplacements 	<ul style="list-style-type: none"> Des adaptations de postes avec les services concernés lors de l'arrivée d'une personne en situation de handicap (service qui accueillera la personne recrutée, patrimoine et hygiène et sécurité) <ul style="list-style-type: none"> Des campagnes de sensibilisation sur les sujets comme la lutte anti-tabac, la consommation abusive d'alcool et de stupéfiants etc. Une cellule chargée des risques psychosociaux multi-acteurs (médecin, médiateur, assistante sociale, représentants des personnels etc.) Un dispositif d'alerte destiné aux témoins de discriminations, harcèlement, pratiques frauduleuses, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Une sensibilisation et une formation des personnels sur une utilisation responsable des outils numériques (courtoisie, minimisation de l'envoi massif de mails, etc.) en collaboration avec la DSI <ul style="list-style-type: none"> La création d'une charte sur le droit à la déconnexion en concertation avec les IRP Un plan mobilité incluant la communication de la prise en charge de 50 % de l'abonnement en transport en commun par l'employeur et le « décalage » des horaires de travail <ul style="list-style-type: none"> Favoriser le télétravail pour toutes les catégories qui le souhaitent La conception de manière participative des espaces de convivialité et de détente (tels que des ruches, des salles café et restauration et des jardins partagés) pour favoriser le bien-être et renforcer le lien social <ul style="list-style-type: none"> Des partenariats avec des Établissements et Service d'Aide pour le Travail (ESAT) pour la réalisation de prestations et d'actions de sensibilisation <ul style="list-style-type: none"> Un choix des prestataires (restauration, fournitures de bureaux) plus respectueux de l'environnement 	<ul style="list-style-type: none"> Une proposition des places de crèche à un tarif subventionné suivant le quotient familial Des sorties culturelles et sportives et une mutuelle santé complémentaire à un tarif préférentiel
<ul style="list-style-type: none"> Une formation au management de l'ensemble des personnels encadrants (administratifs et enseignants) afin de favoriser le bien-être au travail et de préserver la santé mentale des salariés 	<ul style="list-style-type: none"> Des campagnes de sensibilisation sur les inégalités homme-femme (expositions itinérantes, conférences, etc.) Un mentorat des encadrantes/manager auprès des jeunes femmes pour casser le plafond de verre accompagné d'un réseau professionnel de femmes <ul style="list-style-type: none"> Des bilans sociaux avec des données sexuées pour avoir une vision plus réaliste des inégalités entre les femmes et les hommes Des dispositifs formalisés d'accompagnement des victimes de discrimination ou de harcèlement (numéro d'alerte, etc.) Une formation à l'accueil de personnes en situation de handicap au sein d'une équipe <ul style="list-style-type: none"> Un réseau d'ambassadeurs ayant pour mission d'accompagner les personnes en situation de handicap et de sensibiliser sur le handicap L'identification des freins et leviers au recrutement de personnes en situation de handicap 	<ul style="list-style-type: none"> Des campagnes de sensibilisation sur les sujets comme la lutte anti-tabac, la consommation abusive d'alcool et de stupéfiants etc. Une cellule chargée des risques psychosociaux multi-acteurs (médecin, médiateur, assistante sociale, représentants des personnels etc.) Un dispositif d'alerte destiné aux témoins de discriminations, harcèlement, pratiques frauduleuses, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Une sensibilisation et une formation des personnels sur une utilisation responsable des outils numériques (courtoisie, minimisation de l'envoi massif de mails, etc.) en collaboration avec la DSI <ul style="list-style-type: none"> La création d'une charte sur le droit à la déconnexion en concertation avec les IRP Un plan mobilité incluant la communication de la prise en charge de 50 % de l'abonnement en transport en commun par l'employeur et le « décalage » des horaires de travail <ul style="list-style-type: none"> Favoriser le télétravail pour toutes les catégories qui le souhaitent La conception de manière participative des espaces de convivialité et de détente (tels que des ruches, des salles café et restauration et des jardins partagés) pour favoriser le bien-être et renforcer le lien social <ul style="list-style-type: none"> Des partenariats avec des Établissements et Service d'Aide pour le Travail (ESAT) pour la réalisation de prestations et d'actions de sensibilisation <ul style="list-style-type: none"> Un choix des prestataires (restauration, fournitures de bureaux) plus respectueux de l'environnement 	<ul style="list-style-type: none"> Une proposition des places de crèche à un tarif subventionné suivant le quotient familial Des sorties culturelles et sportives et une mutuelle santé complémentaire à un tarif préférentiel

LES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LES MÉTIERS DE L'HYGIÈNE ET LA SÉCURITÉ





ENJEUX

SOCIÉTAUX

POUR CES

MÉTIERS

Les métiers de l'hygiène et de la sécurité ont pour missions de **concevoir et déployer une politique d'hygiène et de prévention des risques**. Dans les établissements publics, un décret (n°82-453) définit précisément la fonction de conseiller de prévention. De manière générale, il s'agit d'évaluer les risques liés aux postes de travail (risques physiques, chimiques, mécaniques, psycho-sociaux, etc.) et aménager si nécessaire les postes et l'organisation du travail. Pour démultiplier leur capacité d'action, ils animent et forment un réseau d'assistants de prévention. Ceci leur permet d'assurer une veille et la remontée d'informations. Directement en contact avec les forces de l'ordre et les pompiers, les professionnels de l'hygiène et de la sécurité assurent la coordination de leurs interventions sur le campus. Ils veillent également au respect du règlement intérieur et à prévenir les situations de discrimination. Enfin, dans certains établissements ils coordonnent l'auto-évaluation DD&RS.

En complément des fonctions de conseiller ou d'assistant de prévention, les métiers de l'hygiène et la sécurité comprennent également les médecins de prévention et le personnel de santé, ainsi que d'autres spécialistes tels que les psychologues du travail, les ergonomes, les chargés de Qualité de Vie au Travail ou les chargés de protection de l'environnement.

Le mot du GP'Sup (Groupement national pour la prévention des risques professionnels dans l'enseignement supérieur)

« La prévention des risques participe au développement durable. Nos missions sont en lien avec la protection de l'environnement, dont la gestion des déchets dangereux (chimiques, biologiques, radioactifs, électroniques...). Le Développement Durable c'est également le développement d'un établissement et de ses personnels. Cela passe par le bien-être au travail, soit la réunion des conditions nécessaires de sécurité et d'organisation du travail, pour que les personnels puissent s'épanouir dans leur métier. Pour y parvenir, nous veillons à l'aménagement des locaux permettant de garantir de bonnes conditions de confort des agents tout en préservant l'environnement, à l'aménagement de leur poste de travail, ainsi qu'à leur formation. Un agent qui se sent bien dans son travail est moins stressé, moins absent, plus efficace et voudra moins souvent changer de poste. »

Vincent Conrad, Président du GP'Sup

Du fait de leurs fonctions, les professionnels en charge de l'hygiène et de la sécurité sont **directement rattachés à l'équipe dirigeante** (président, VP ou DGS pour les universités, direction générale pour les écoles). **En interne**, ils peuvent collaborer avec les métiers du patrimoine (notamment sur la partie vérification, contrôle périodique et dans le cadre des commissions de sécurité), ainsi que les métiers des ressources humaines pour tout ce qui relève de la Qualité de vie au travail (QVT), de l'action sociale, des risques psycho-sociaux (RPS) et de la formation des personnels. Sur ces sujets, ils peuvent également dialoguer avec les représentants du personnel et les instances représentatives (CT, CHCST), ainsi que la médecine de prévention. Enfin ils peuvent collaborer avec les métiers de la communication, le service juridique et les associations étudiantes. **En externe**, leurs interlocuteurs peuvent être les collectivités locales et les représentants de l'Etat, notamment la préfecture et l'inspection santé-sécurité au travail.

Les métiers de l'hygiène et de la sécurité ont pour missions de concevoir et déployer une politique d'hygiène et de prévention des risques.

“

Jean-Luc Guinot

Ancien chef de service hygiène et sécurité, Université Paris-Nanterre

« Quand je suis arrivé il y a 17 ans, on était à 180 agressions. Là on est à 0. Et on a réussi à rester un campus ouvert. Ça, j'en suis fier ! Police, vigiles et caméras restent importants pour stopper l'hémorragie, mais ce qui est primordial c'est le socio-éducatif. Pour moi, le sécuritaire permet le socio-éducatif, l'inverse explique le sécuritaire. La protection de la population passe avant tout par le bien-vivre ensemble : c'est la meilleure sécurité qu'on a. C'est plus efficace que les caméras. »

Les métiers de l'hygiène et de la sécurité interviennent sur **plusieurs enjeux sociétaux** : prévention des risques, gestion de crises, bien-vivre ensemble, protection de l'environnement. En matière de **prévention de risques**, ils s'intéressent notamment aux risques professionnels (mécaniques, chimiques, bactériologiques, psycho-sociaux, etc.) et aux conduites à risque (l'absorption massive d'alcool et de stupéfiants lors des soirées étudiantes, par exemple). En matière de **gestion de crises**, ils conseillent et assistent le président pour qu'il veille à assurer la continuité de l'activité de l'établissement en cas de force majeure (catastrophe naturelle, technologique, attentat, etc.) et à coordonner l'intervention des forces de secours et les procédures d'évacuation ou de confinement.

En matière de **protection de l'environnement**, ils agissent pour prévenir et réduire les atteintes à l'environnement : pollution de l'eau, des sols, de l'air, gestion des déchets notamment les déchets dangereux et les déchets d'équipements électriques et électroniques (D3E).

LES PRINCIPAUX ODD DES MÉTIERS DE L'HYGIÈNE ET LA SÉCURITÉ ET LEURS CONTRIBUTIONS

Les professionnels de l'hygiène et de la sécurité ont une position transverse au sein des établissements qui leur permet de contribuer de manière significative aux Objectifs de Développement Durable (ODD) 3, 8, 11 et 16 :

3 BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE



Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge

- Fournir des équipements de protection individuelle pour les usagers confrontés quotidiennement à des situations à risques
- Lutter contre le tabagisme et les addictions chez les étudiants et les personnels en lien avec la médecine de prévention
- Garantir la santé des usagers en luttant contre la pollution de l'air, de l'eau et des sols

- Concevoir et mettre en place une démarche de prévention des risques professionnels
- Veiller à la sécurité du travail dans les laboratoires de recherche
- Réaménager les postes de travail pour lutter contre les troubles musculosquelettiques (TMS)
- Prévenir les Risques Psycho-Sociaux et promouvoir le bien-être au travail
- Conseiller les instances représentatives en matière de santé et sécurité au travail

Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous

8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE



11 VILLES ET COMMUNAUTÉS DURABLES



Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables

- Élaborer un Plan Particulier de Mise en Sécurité face aux risques majeurs (PPMS)
- Élaborer un plan de continuité
- Élaborer et maintenir à jour un document unique d'évaluation des risques
- Contribuer aux actions de protection de l'environnement et à la gestion des déchets produits par les activités d'enseignement supérieur et de recherche

- Coordonner la réponse aux situations de crise (accidents, incendie, attentat, etc.)
- Mettre en œuvre des actions socio-éducatives pour prévenir la délinquance
- Mettre en place des dispositifs de dialogue et de lutte contre les harcèlements et discriminations

Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes à tous aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous

16 PAIX, JUSTICE ET INSTITUTIONS EFFICACES



Au-delà de ces enjeux, les **métiers de l'hygiène et de la sécurité ont aussi un rôle à jouer dans d'autres domaines du développement durable**. Pour certaines actions, ils établissent des **partenariats avec des acteurs externes qui leur apportent ressources et expérience complémentaires**.

Dans le cadre de la prévention de la délinquance, ils peuvent ainsi s'intéresser aux **zones à risques pour les femmes seules** (zones faiblement éclairées la nuit, par exemple). En collaboration avec les métiers du patrimoine, ils peuvent également travailler sur l'accessibilité des bâtiments aux **personnes en situation de handicap moteur et de handicap sensoriel**.

Les métiers de l'hygiène et de la sécurité peuvent également jouer un rôle dans l'accès aux études supérieures de publics en difficulté. Ils peuvent parvenir à réintégrer dans le système scolaire des jeunes décrocheurs grâce aux actions socio-éducatives qu'ils mettent en œuvre ou soutiennent. Ils peuvent assister des étudiants étrangers en situation irrégulière dans leurs démarches de régularisation et l'exercice de leur **droit à l'éducation**.

En matière de gestion des déchets, ils peuvent mettre en place des plans de prévention des déchets et mettre en place ou améliorer le **système de tri pour recycler davantage**. En particulier, pour les déchets papiers, cela permet de redonner vie aux vieux papiers et de **limiter l'abattage d'arbres pour fabriquer de la pâte à papier**.



“ Vincent Conrad

Conseiller en prévention des risques professionnels – Chef du service prévention des risques, Université Reims-Champagne-Ardenne / Président du GP'Sup, groupement pour la prévention des risques professionnels dans l'enseignement supérieur

« Le plus important dans mon métier est d'éviter les accidents. Je veille à ce que l'ensemble des personnels soit en sécurité et puisse travailler dans de bonnes conditions et avec une bonne ambiance de travail. Cela passe par un confort thermique, des équipements de travail adaptés et éventuellement des protections. Le traitement des risques psycho-sociaux est un autre sujet important. Il est nécessaire de constituer une équipe pluridisciplinaire (conseiller de prévention, service QVT, médecin de prévention, responsable DD) pour que son traitement ne se fasse pas au détriment des risques « classiques » (mécaniques, chimiques, etc.). »

LES DÉFIS À RELEVER

Les métiers de l'hygiène et de la sécurité ont **plusieurs défis à relever** : diversification des risques, diversification des types de violence et de tensions, reconnaissance des métiers en interne, accès à l'information, traitement de la question sécuritaire, aggravation de la situation environnementale à l'échelle globale.

Métiers peu reconnus, les métiers de l'hygiène et de la sécurité ont une caractéristique qui peut desservir leur **reconnaissance par les autres professionnels** de l'ESR : l'anticipation et la résolution (si possible) en amont des problèmes. Une bonne gestion de l'hygiène et de la sécurité se traduit par un fonctionnement fluide de l'organisation qui semble « normal » pour les usagers et les professionnels d'autres métiers. Ils ne perçoivent alors pas directement la contribution décisive que peuvent avoir les professionnels de l'hygiène et de la sécurité. Schématiquement, l'utilité de leur métier peut malheureusement ne devenir évidente pour la communauté qu'en cas de crise. Par conséquent, les professionnels de l'hygiène et de la sécurité peuvent avoir du mal à convaincre leurs collègues de se former ou leur direction d'investir sur le sujet, notamment sur la **prévention** et la **planification** de la gestion des crises.

Les évolutions technologiques, des méthodes managériales et des mentalités (moindre tolérance aux risques) ont pour conséquence la **diversification des risques à prendre en compte**. Au-départ les principaux risques professionnels à prendre en compte étaient mécaniques, chimiques et bactériologiques. A ceux-ci s'ajoutent de nouveaux risques comme les risques psycho-sociaux. Leur prise en compte requiert de nouvelles compétences et un travail partenarial avec d'autres professionnels (ceux de la santé notamment).

“

Jean-Christophe Guillet
Conseiller prévention,
IMT Albi-Carmaux

« Je veille à m'assurer que dans les centres de recherche les manipulations soient faites dans des conditions de sécurité maîtrisées. Plus globalement, je peux potentiellement prendre en compte tous les sujets environnementaux. D'ailleurs mon poste va évoluer vers un poste d'animateur QSE qui permettra d'ailleurs de piloter les questions environnementales dans un système intégré (qualité-sécurité-DD/environnement). Bien qu'un certain nombre de choses soit faite, l'action n'est pas à la hauteur des enjeux : l'impact est très faible pour ne pas dire nul, car il n'y a pas de véritable stratégie définie. »

Les évolutions sociales et des mentalités (volonté de rééquilibrage des rapports homme-femme, par exemple) amènent quant à elles une **diversification des situations de violences et de tensions à prendre en compte**. Aux violences physiques, traditionnellement prise en compte, s'ajoutent d'autres types de violence et de sources de tension : violence verbale, harcèlement moral, harcèlement sexuel, prosélytisme, racisme, violences faites aux femmes, etc. Aborder ces nouvelles situations de violence et de tension requiert des compétences et connaissances complémentaires. Elles amènent certains professionnels à faire évoluer leur métier pour y introduire une part importante d'activités socio-éducatives.

En lien avec cette diversification se pose la **question du traitement des problématiques de sécurité de personnes physiques**. Il existe schématiquement deux approches du sujet : préventive et curative. L'enjeu est de situer l'équilibre entre préventif et curatif. Les nouvelles technologies offrent des moyens accrus de surveillance qui peuvent être mis au service de la sécurité : drones, caméras de surveillance couplée à un système de reconnaissance faciale, système de badge d'accès intégré aux cartes étudiantes, etc. Ces outils reposent sur une collecte massive d'information sur les individus qui posent question. Se pose ici notamment le dilemme entre d'une part la volonté de protéger la communauté universitaire et, d'autre part, le respect de la vie privée et la volonté que les campus restent des lieux de vie ouverts sur la ville.

Enfin, l'**aggravation de la situation environnementale** à l'échelle globale (dérèglement climatique, érosion rapide de la biodiversité, etc.) renforce la nécessité d'une action ambitieuse en matière de protection de l'environnement et de préservation des ressources naturelles. Pour les métiers de l'hygiène et de la sécurité cela implique une action renforcée en matière de prévention et réduction des pollutions de l'air, de l'eau et des sols, ainsi qu'une révision profonde de la gestion des déchets (notamment des déchets non-dangereux) pour s'inscrire dans une économie circulaire. Ceci requiert de nouvelles compétences, de nouveaux outils de gestion et une collaboration renforcée, notamment avec les métiers du patrimoine, des ressources humaines, de la vie étudiante, de l'enseignement et de la recherche.



- POUR ALLER PLUS LOIN -

Métiers de l'hygiène et la sécurité

Si je mets en œuvre... ↪

je contribue à... ↪

SITUATIONS DE CRISE

- ❑ Un réseau interne de sauveteurs-secouristes du travail
 - ❑ Des formations aux premiers secours
 - ❑ Un réseau de chargé d'évacuation



- ❑ Des exercices de mise en situation (pour prévenir et former aux situations de risques)
- ❑ L'élaboration et le maintien à jour d'un document unique d'évaluation des risques
 - ❑ Un « parcours prévention » (suivi médical et formation sécurité adaptés à chaque personnel tout au long de sa présence dans l'établissement)



- ❑ Un accompagnement des nouveaux arrivants dans la découverte de leur environnement de travail (ses caractéristiques, les risques auxquels ils peuvent être confrontés et comment les prévenir)
 - ❑ Des conseils auprès des enseignants-chercheurs sur les mesures de précaution avant une mission ou un déplacement dans une zone à risque
- ❑ Un registre de suivi des déchets (notamment pour les déchets dangereux) régulièrement mis à jour



- ❑ Des procédures pour la manipulation des produits chimiques et radioactifs
 - ❑ Des procédures pour la gestion des déchets chimiques et radioactifs



- ❑ Des contrôles périodiques réglementaires pour garantir la sécurité des utilisateurs
 - ❑ Des analyses préliminaires des risques



- ❑ Des aménagements de postes de travail pour réduire les risques

- ❑ Des actions de formation auprès des associations étudiantes pour présenter les démarches administratives et règles de sécurité nécessaires pour garantir la sécurité pendant les soirées étudiantes



- ❑ Une action de sensibilisation aux addictions et au bizutage en amont de week-end d'intégration (en partenariat avec les associations étudiantes)
 - ❑ Un travail en partenariat avec la DRH sur la formation et l'animation d'un réseau d'assistants de prévention



- ❑ Un travail en partenariat avec la DRH sur la formation et l'animation d'une cellule d'écoutes RPS (Risques Psycho-sociaux) (écoutes de 1^{er} niveau chargés de recevoir les signalements et de rediriger vers les interlocuteurs adéquats en interne ou en externe)



- ❑ Un environnement de travail serein pour les personnels (être partie prenante dans l'aménagement des locaux, la réorganisation des services et la formation des managers)



- ❑ Un dispositif d'alerte sur le harcèlement sexuel avec les directions des ressources humaines et de la vie étudiante



- ❑ Un travail sur la sécurisation des campus pour la prévention de tout type de risques (accès des voies pompiers, voiture bélier, etc.)



- ❑ La participation à la rédaction d'une charte du vivre-ensemble



- ❑ Une intégration des étudiants à la démarche de prévention des risques (formation aux premiers secours communes pour les personnels et les étudiants, par exemple)



- ❑ Une participation aux démarches de mise en accessibilité des campus (exemple : création d'espaces d'attente sécurisé, réaménagement des cheminements, etc.)



PRÉVENTION DES RISQUES

BIEN-VIVRE ENSEMBLE



**LES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT
DURABLE DANS LES MÉTIERS DE LA
RESTAURATION**



ENJEUX

SOCIÉTAUX

POUR CES

MÉTIERES

Les métiers de la restauration collective visent à proposer aux étudiant-e-s et salarié-e-s de l'enseignement supérieur des **menus abordables et équilibrés**. Concrètement, leurs missions sont vastes : approvisionnement et choix des produits, élaboration des plats et menus (en assurant un équilibre entre les différents apports nutritionnels nécessaires à la bonne santé des convives), préparation et service des plats. Tout le travail réalisé en cuisine et durant le service doit respecter des normes d'hygiène strictes qui assurent l'absence de risque pour la santé des convives. En parallèle, la **gestion du restaurant** recouvre de nombreux domaines : la finance, la comptabilité, les ressources humaines, la communication et la gestion des déchets. Cette dernière est assurée par le personnel de cuisine, et par des prestataires extérieurs. Des animations sont régulièrement organisées au sein des restaurants pour sensibiliser les convives sur diverses thématiques : la semaine du goût, la semaine de la réduction des déchets, etc.

Les métiers de la restauration collective en gestion directe sont au quotidien en contact avec les étudiant-e-s et les salarié-e-s de l'enseignement supérieur qui se rendent dans les restaurants. Ils collaborent avec des diététicien-ne-s pour l'élaboration des plans de menus. Les directeurs des établissements, les représentants des collectivités et ceux des étudiants sont par ailleurs associés aux prises de décisions stratégiques des restaurants, en siégeant aux Conseils d'Administration des Crous. Les évolutions des attentes et des besoins des bénéficiaires des restaurants sont ainsi pris en compte, tout comme l'intégration de la restauration dans la vie étudiante.

Dans la restauration collective en gestion concédée, les métiers de la restauration collective sont également en contact avec le service achat de l'établissement. Celui-ci définit les cahiers des charges et les orientations en matière d'approvisionnement et de menus qui seront proposés par le prestataire. Le service comptabilité et la direction des établissements sont également associés aux prises de décisions.

A travers leurs achats et les repas qui sont servis par les restaurants de l'enseignement supérieur, les métiers de la restauration abordent de nombreux enjeux sociétaux. Le premier est celui des **achats et de la restauration responsable**. A travers leur approvisionnement, les restaurants peuvent contribuer à développer une agriculture saine, durable et locale, notamment en choisissant des produits frais, bio, locaux, de saison, sous sigle de qualité ou encore équitables. En communiquant sur leurs choix d'approvisionnement durable, les restaurants sensibilisent les étudiant-e-s et salarié-e-s à la consommation responsable.

Les repas proposés dans les restaurants contribuent à une **alimentation équilibrée et saine**. En proposant des aliments sans pesticides, les métiers de la restauration peuvent aller encore plus loin et assurer que les aliments n'auront pas d'impacts négatifs sur la santé. Par ailleurs, le respect des conditions d'hygiène en cuisine et durant le service assure la sécurité alimentaire des convives.

“ **Bernard Lemoult**
Directeur de recherche,
IMT Atlantique

« Dans la restauration collective en gestion concédée, le cahier des charges est le point essentiel de la démarche responsable. Il doit être exigeant sur les parts de produits bio, équitables, labellisés, tout comme sur la fréquence des plats végétariens. D'un contrat à l'autre, le prestataire apprend et nous aussi. Intégrer sa démarche dans un référentiel contribue beaucoup à se fixer des objectifs. »

“ **Dominique Francon**
Conseiller du président sur la
restauration au Crous

« Pour aider les étudiants à prendre de bonnes habitudes en matière d'alimentation, nous travaillons avec la branche hébergement des Crous et réalisons des actions de sensibilisation auprès des étudiants logés. En effet nous savons qu'une partie des étudiants préfère dîner dans leur chambre plutôt que d'aller au restaurant universitaire le soir. Mais les étudiants ne savent pas toujours se nourrir sainement, cuisiner, bien stocker leurs aliments. On leur apprend donc à faire des courses et acheter des produits sains, à faire la cuisine avec un petit budget et un équipement limité. Ils comprennent alors que bien manger ne coûte pas forcément plus cher ! »

Les restaurants produisent chaque jour de grandes quantités de biodéchets. L'enjeu est aujourd'hui de **réduire les biodéchets** en cuisine et dans les restes laissés par les convives, **tout en réussissant à trier ces déchets pour les valoriser**. Cette démarche ne peut être mise en œuvre sans une forte sensibilisation des étudiant-e-s et salarié-e-s qui se rendent dans les restaurants.

Enfin, les restaurants de l'enseignement supérieur ont pour mission de proposer des menus abordables. Il s'agit donc de permettre aux étudiants qui ont peu de moyens d'accéder à une alimentation de qualité et ainsi de les mettre sur un **ped d'égalité** en ce qui concerne leur alimentation. Par conséquent, les restaurants doivent trouver des moyens de **concilier produits de qualité et prix bas pour les convives**.

LES PRINCIPAUX ODD DES MÉTIERS DE LA RESTAURATION ET LEURS CONTRIBUTIONS

Des choix d'approvisionnement à la gestion des déchets en passant par l'élaboration des menus, la préparation et le service des repas, ainsi que la gestion du restaurant, les métiers de la restauration collective couvrent un certain nombre de sujets sociaux et environnementaux. Ils contribuent principalement aux Objectifs de Développement Durable (ODD) 2, 3, 12 et 15.



Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable

- ❑ S'assurer que les étudiants aient accès tout au long de l'année à une alimentation nutritive et suffisante
- ❑ Promouvoir une agriculture résiliente qui préserve les écosystèmes
- ❑ Préserver la diversité des semences, des cultures et des animaux d'élevage
- ❑ Proposer des aliments sans risque pour la santé

- ❑ Veiller au respect des normes d'hygiène dans la préparation et le service des plats
- ❑ Proposer des menus équilibrés et sains
- ❑ Veiller à limiter les aliments gras, salés et sucrés pour lutter contre l'obésité et le diabète
- ❑ Apporter les nutriments nécessaires à la bonne santé

Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être à tout âge



Établir des modes de consommation et de production durables

- ❑ Soutenir des pratiques agricoles (agriculture biologique, agroécologie, etc.) qui contribuent à la préservation des écosystèmes à travers les achats
- ❑ Soutenir l'agriculture locale, permettant le développement économique des acteurs et la réduction des émissions de gaz à effets de serre
- ❑ Réduire le volume de déchets alimentaires produits dans les restaurants
- ❑ Séparer les biodéchets et les mettre en filière pour produire du compost ou du biométhane



Préserver et restaurer les écosystèmes terrestres, en veillant à les exploiter de façon durable, gérer durablement les forêts, lutter contre la désertification, enrayer et inverser le processus de dégradation des sols et mettre fin à l'appauvrissement de la biodiversité

- ❑ Contribuer à préserver et exploiter durablement les ressources naturelles
- ❑ Prendre part à la protection des écosystèmes et de la biodiversité
- ❑ Préserver la diversité des semences et des espèces

Au-delà de ces enjeux, grâce à leurs nombreuses parties prenantes et le champ de leurs missions, les professionnels de la restauration peuvent agir sur de nombreux ODD, par exemple :

- Le développement de partenariats pour développer un mode d'alimentation responsable à long terme
- L'accès à une alimentation abordable pour les personnes ayant des revenus limités
- La réduction des inégalités face à l'alimentation
- La préservation des écosystèmes marins grâce à un approvisionnement en poisson labellisé MSC.



“ Marie-Cécile Rollin

Directrice Restau'Co, réseau interprofessionnel de la restauration collective

« Mon Resto Responsable est une démarche volontaire, gratuite et ouverte à toute la restauration collective, publique comme privée. Nous avons pris beaucoup de temps pour entendre les besoins des acteurs et élaborer une démarche la plus pertinente possible. La démarche comporte 4 étapes. Après avoir rempli un questionnaire d'auto-évaluation, l'établissement reçoit la visite d'un pair pour échanger sur ses pratiques, puis choisit des pistes d'amélioration. Lors d'une séance publique d'engagement, le restaurant fait part des progrès qu'il souhaite réaliser. Dès lors, il bénéficie du logo Mon Restau Responsable, ce qui lui permet de valoriser son engagement. Cette approche permet un véritable échange de bonnes pratiques, un engagement sur la durée du restaurant et une évaluation par des pairs permettant une amélioration continue. »

LES DÉFIS À RELEVER



Une alimentation de qualité pour les étudiants passe par la proposition de produits sous **signes d'identification de la qualité et de l'origine**, appelés SIQO, par exemple Label Rouge ou AOC. Cependant, pour structurer les filières de qualité il faut à la fois des volumes suffisants et un engagement sur la durée. Les marchés publics, qui représentent 80% de l'approvisionnement de la restauration universitaire, sont trop courts pour soutenir ces filières. L'allongement des durées des marchés (4 ans par exemple) permet de donner de la **visibilité aux partenaires de l'agroalimentaire** et d'inciter à une reconversion vers une production durable.

En ce qui concerne **l'agriculture bio**, le volume de production française limite l'organisation des filières. Celles-ci sont plutôt locales et se tournent généralement vers la vente de leur production en chaînes spécialisées ou en GMS où les consommateurs sont prêts à payer plus cher pour des produits bio. En restauration collective, des prix élevés ne sont pas envisageables, c'est pourquoi il est difficile de développer la part de produits bio proposée. Il y a la fois un problème de sous-production et de prix. En orientant les 20% d'approvisionnement régionaux vers des produits bio, notamment avec l'aide des conseils régionaux, la restauration collective pourra inciter les agriculteurs à se convertir à l'agriculture biologique, et en augmentant leurs volumes, baisser leurs coûts.

“ **Sandrine Cloarec**
Directrice de la
restauration, Coordinatrice
des activités du Crous à
Marseille

« Depuis 2014, nous avons mis en place une série d'actions sur le gaspillage alimentaire et la réduction des déchets. Une de nos actions de sensibilisation consiste à peser les biodéchets chaque jour pendant une semaine et afficher le poids un jour sur l'autre. Les étudiants sont ainsi amenés à réduire la quantité d'aliments qu'ils laissent sur leur plateau en fin de repas. Nous travaillons également avec les collectivités territoriales pour mettre en place un plan d'action de diminution des déchets. Nous avons par ailleurs un partenariat avec la banque alimentaire sur un site pour reprendre les produits non-utilisés en cuisine. Mais pour aller encore plus loin et valoriser les biodéchets, il convient de modifier l'organisation et les équipements des laveries. »

Le nombre de restaurants ayant une démarche responsable, éventuellement basée sur un référentiel, s'il augmente chaque année, reste encore minoritaire. Leur développement doit passer par une coopération accrue entre les acteurs des territoires. Le dialogue entre les restaurants engagés, publics comme privés, et d'autres qui peuvent le devenir, le soutien des élus locaux, les échanges avec les fournisseurs sont essentiels pour assurer le succès du déploiement du développement durable au sein de ces structures. Par ailleurs, en faisant connaître davantage les initiatives dans ce domaine à travers un effort de communication important, les acteurs de la restauration collective seront plus au fait des opportunités qui s'offrent à eux.

La réduction des biodéchets reste une problématique complexe pour les restaurants collectifs à cause du manque d'infrastructures et des comportements : pour que les aliments soient valorisés, ils doivent être bien triés. Le tri peut être réalisé par le personnel des restaurants, ce qui assure sa qualité et l'absence de pollution dans les biodéchets, ou par les convives, ce qui favorise l'acquisition de bons réflexes mais demande beaucoup de temps. En effet, bien que les convives ne soient pas toujours très attentifs au tri, la réduction du gaspillage alimentaire ne pourra être significatif à terme que s'ils prennent conscience des habitudes à prendre pour réduire leur impact sur l'environnement.

“
Michel Delamarre
Chargé de mission
restauration,
Crous de Paris

« L'écoute et la coopération avec les associations étudiantes sont déterminantes pour mettre en place des projets qui s'inscrivent dans le développement durable au sein de nos établissements. Les jeunes sont naturellement engagés. Nous les écoutons et nous soutenons leurs projets, c'est dans notre mission de service public. Nous nous sommes par exemple aperçus en soutenant une association sur la réduction du gaspillage alimentaire, que quand les étudiants sont informés et sensibilisés, on arrive à de bons résultats. Les gestes les plus simples et qui viennent des étudiants eux-mêmes sont ceux qui sont le plus appropriés. »



- POUR ALLER PLUS LOIN -

Métiers de la restauration

Si je mets en œuvre ... ↷

je contribue à ... ↷

ALIMENTATION SAINNE

- Des actions de sensibilisation auprès des étudiants sur la consommation responsable
 - Des animations sur la diététique réalisées par des diététiciens
- Des actions de sensibilisation en collaboration avec les structures d'hébergement
 - L'offre de soupe aux étudiants en hiver
- La création d'un livre de recettes pas chères et simples à destination des étudiants
 - Des mesures d'hygiène significatives pour éliminer les risques sanitaires



ACHATS RESPONSABLES

- Des critères environnementaux dans les cahiers des charges : consommation d'eau, d'intrants, conditions d'élevage, etc.
- Des partenariats avec des associations qui accompagnent les agriculteurs dans la mise en œuvre d'une production responsable
 - Un engagement sur la longue durée auprès des partenaires
- Un approvisionnement en produits porteurs de labels reconnus : Label Rouge, AOP, etc.
 - Un référentiel de développement durable avec des objectifs et des méthodologies
- Un échange avec des pairs engagés dans une démarche de développement durable
 - Une formation à destination des futurs chefs et gestionnaires de restaurants sur le développement durable
 - La participation du conseil régional à l'achat de produits bio
 - L'achat de produits bio dès que cela est possible



GASPILLAGE ALIMENTAIRE

- Des cahiers des charges exigeants sur les produits bio, équitables, labellisés, frais et locaux à destination des fournisseurs et prestataires
- Des animations et actions de sensibilisation par des associations sur le gaspillage alimentaire et la réduction des déchets (ex : pesée des déchets)
 - La collecte des produits alimentaires par une banque alimentaire
 - Un déshydrateur pour réduire le volume des déchets alimentaires
- Une zone de plonge réorganisée pour que le personnel puisse procéder au tri des biodéchets
 - Une dépose-plateau réaménagée pour faciliter le tri des biodéchets par les convives
- Une action de sensibilisation des convives au tri des biodéchets lors de la dépose-plateau par le personnel de plonge
 - Un légumes-bar où les étudiants se servent eux-mêmes
 - La mise à disposition du pain en fin de chaîne
- L'écoute des associations étudiantes et le soutien de leurs projets



LES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LES MÉTIERS DE LA VIE ÉTUDIANTE





ENJEUX SOCIÉTAUX POUR CES MÉTIERES

Les métiers de la vie étudiante, véritable lien entre les étudiant-e-s et les établissements, ont pour mission **d'assurer l'épanouissement et la réussite scolaire des étudiantes et étudiants**. Ils s'assurent d'abord que les étudiant-e-s ont les moyens de réussir leurs études : ils aident ainsi celles ou ceux qui rencontrent des problèmes de santé, sont en difficulté morale, physique ou financière. Ils assurent également l'accès aux soins. Ils participent notamment à l'attribution d'aides financières. La mise en œuvre de modules complémentaires aux cours (sur la promotion de la santé, les thématiques du développement personnel, du savoir-être et du bien-être) est également un levier de réussite scolaire et professionnelle déployé par ces métiers. Ils animent par ailleurs la vie étudiante en **créant du lien entre des étudiants souvent atomisés**, en coordonnant les projets associatifs et en attribuant les budgets aux associations. L'enjeu ici est également de s'assurer que les associations portent des projets constructifs et qui s'intègrent dans les valeurs de l'établissement.

Les métiers de la vie étudiante coordonnent les acteurs participants à **l'épanouissement personnel des étudiant-e-s**. Tous les services de l'établissements, notamment de la direction, des enseignant-e-s et du service d'orientation ont un rôle à jouer pour ce qui est du contenu des cours et de l'accompagnement du développement personnel. Les services des finances, de la comptabilité et du marketing sont en support des projets menés. Les professionnels de la vie étudiante déploient aussi leurs actions avec des acteurs externes, comme les pouvoirs publics et les acteurs de la santé.

Plusieurs enjeux sociétaux se retrouvent au cœur de ces missions, notamment en ce qui concerne les étudiants eux-mêmes. Tout d'abord, il est important de **donner les moyens aux étudiants en difficulté de réussir leurs études et d'assurer l'inclusion de tous les étudiants**. Il s'agit avant tout d'apporter un soutien moral aux étudiants vulnérables financièrement, moralement ou physiquement, et une écoute. Par la suite, des moyens peuvent être mis en œuvre pour les accompagner, à travers la coordination d'aide financière, l'aménagement des cours et la réalisation de travaux pour faciliter l'accessibilité des bâtiments.

Les étudiant·e·s sont acteurs de la société, tout en étant encore en période d'apprentissage. La période de vie étudiante constitue un moment privilégié pour **développer la conscience et l'engagement citoyen des étudiants**. L'enjeu est donc de faire prendre conscience aux étudiant·e·s qu'ils peuvent eux-mêmes agir pour un développement durable en s'engageant dans la société. Ils peuvent contribuer à renforcer le lien social, lutter contre les discriminations et les inégalités, promouvoir des comportements et une consommation responsable.

L'indépendance amène les étudiant·e·s à devoir **prendre soin de leur santé** eux-mêmes et à être attentifs à celle des autres – ce que l'on voit par exemple avec le projet de formation aux premiers secours. Cependant, ils ne prêtent pas toujours attention aux conséquences sur leur santé de leur comportement.

“ Muriel Husson

Responsable vie étudiante,
EPF école d'ingénieurs

« Nous avons mis en place un semestre santé-bien-être. Durant cette période, des étudiants ont 10h de cours portant sur 3 thématiques : la sophrologie (sommeil, émotions, prise de parole en public), la naturopathie (alimentation saine) et l'ostéopathie (comment bien s'asseoir, gestes de détente, sport). Ces cours ont beaucoup de succès auprès des étudiants. Le développement personnel est important pour que les étudiants arrivent dans le monde du travail en ayant confiance en eux. Ils apprennent à se connaître, à gérer leurs émotions et peuvent ainsi mieux affronter les challenges au quotidien. »

“ Édouard Pénide

Ancien coordinateur du pôle vie étudiante et égalité des chances, Direction des études et de la vie étudiante (DEVE), Université Paris-Sud

« A l'université Paris-Sud, les problématiques environnementales sont en priorité du ressort de la direction du patrimoine, tandis que les problématiques sociales sont en priorité du ressort de la DEVE. Dans cette direction, mon rôle est de centraliser l'information et d'être en appui des référents des composantes (les correspondants FSDIE). L'objectif de la direction est que les étudiants soient dans les meilleures conditions sociales pour qu'ils puissent étudier. »

Il s'agit donc de les **sensibiliser aux maladies et addictions courantes à leur âge** pour réduire les conduites à risques, leur donner accès à des soins à moindres coûts et promouvoir une alimentation saine. Leur faire prendre conscience que des gestes du quotidien ont un impact sur leur santé permet de les rendre acteur de cette dernière.

Les métiers de la vie étudiante sont par ailleurs amenés à **promouvoir le bien-être** des étudiants. Le soutien des initiatives sportives, culturelles, tout comme en éducation à la santé, solidaires et conviviales, contribue à renforcer l'ouverture d'esprit des étudiants et leur épanouissement.

Enfin, un enjeu majeur consiste à **favoriser l'intégration des étudiants dans la vie professionnelle**. Les métiers de la vie étudiante peuvent contribuer à **donner confiance en eux aux étudiant·e·s**. Cela va passer par leur donner le goût du dépassement de soi et leur apprendre à gérer des projets, mais aussi leur faire prendre conscience que la collaboration est un facteur de réussite, en promouvant l'esprit d'équipe. Ils auront ainsi des clés pour réussir dans la sphère professionnelle.

LES PRINCIPAUX ODD DES MÉTIERS DE LA VIE ÉTUDIANTE ET LEURS CONTRIBUTIONS

Les métiers de la vie étudiante interviennent largement dans le quotidien des étudiants, notamment sur les conditions d'études et les activités extracurriculaires. A travers leurs actions, ils contribuent en priorité aux Objectifs de Développement Durable (ODD) 3, 4 et 10.

3 BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE



Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien être de tous à tout âge

- ❑ Développer la prévention et la promotion de la santé contre les maladies transmissibles et les risques sanitaires
- ❑ Promouvoir le bien-être et protéger la santé mentale, favoriser l'accès à des ateliers d'affirmation de soi et de gestion du stress
- ❑ Renforcer la prévention et l'initiation précoce de la prise en charge des addictions
- ❑ Assurer l'accès de tous à la santé sexuelle dont la planification familiale
- ❑ Assurer l'accès de tous à des services de santé de qualité et sans reste à charge pour l'étudiant

- ❑ Renforcer la réussite scolaire des étudiants en veillant à ce qu'ils aient de bonnes conditions d'étude
- ❑ Sensibiliser les étudiants aux problématiques de genre
- ❑ Assurer l'accès des personnes vulnérables, y compris les personnes handicapées, à tous les niveaux d'enseignement et de formation professionnelle
- ❑ Faire en sorte que les étudiants acquièrent les connaissances et compétences nécessaires pour promouvoir le développement durable

4 ÉDUCATION DE QUALITÉ



Assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie

10 INÉGALITÉS RÉDUITES



Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre

- ❑ Autonomiser toutes les personnes et favoriser leur intégration sociale, économique et politique
- ❑ Participer à la compensation des handicaps, qu'ils soient permanents ou temporaires, issus d'une maladie ou non
- ❑ Assurer l'égalité des chances à travers des aides financières et la limitation des coûts de la vie (logement, alimentation, activités...)
- ❑ Favoriser l'accès à l'enseignement supérieur des étudiants issus de milieux modestes par des dispositifs de renforcement des capacités et de lutte contre l'auto-censure (type « cordées de la réussite »)
- ❑ Favoriser l'accès à l'enseignement supérieur des étudiants issus de milieux modestes par des aides financières et matérielles (bourses, logement étudiant, aide alimentaire, soins gratuits, etc.)

Par ailleurs, les métiers de la vie étudiantes, à travers les différents projets menés, peuvent agir sur d'autres ODD, par exemple :

- La sensibilisation des étudiants sur les **problématiques de genre et les discriminations à l'égard des femmes**
- L'assurance que tous les étudiants auront **accès à un logement** et des services de base
- Le déploiement de la consommation responsable afin que les étudiants prennent conscience des impacts de leur **mode de consommation**.



“ **Alexandrine Bornier**
Responsable Département Développement et Accompagnement
Personnels,
Burgundy School of Business

« L'engagement citoyen des étudiants est très important, notamment pour des étudiants qui ont toujours connu un parcours de réussite. Il leur permet de prendre conscience du monde dans lequel ils vivent. C'est pourquoi notre module « Pédagogie par l'action citoyenne » prévoit que les étudiants passent 40h par an à accompagner et aider des personnes en situation de difficulté. Les étudiants rencontrent des personnes âgées dans des maisons de retraite, font du soutien scolaire dans des collèges et lycées, participent à des maraudes avec la Croix-Rouge, accompagnent des personnes en situation de handicap, etc... C'est notre manière de contribuer à la vie locale et cela permet aux étudiants de se rendre compte de la chance qu'ils ont. »

LES DÉFIS À RELEVER



Les étudiants ne se sentent pas toujours concernés par les problématiques environnementales. Ils rejettent par ailleurs les projets qui leur sont imposés par l'administration. Un véritable dialogue est ainsi à créer entre les départements de la vie étudiante et les étudiants afin de **co-construire les projets et valoriser les problématiques que ces derniers ont identifiées**. En outre, la vie associative permet de renforcer les initiatives en faveur de l'environnement. L'existence de nombreuses associations au sein d'un établissement permet de sensibiliser les étudiants sur des sujets variés et d'impulser des projets durables (usage d'éco-cup, projets solidaires, réalisation de bilans carbone®, etc.). Il s'agit donc de favoriser le développement des associations et de leurs projets.

Le manque de temps et le nombre réduit de ressources limite parfois le nombre de projets qui peuvent être mis en place. Cependant, l'**appropriation des enjeux de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)** par les différents acteurs de l'enseignement supérieur, notamment les professeurs et l'administration, permet d'approfondir la sensibilisation des étudiants sur ces sujets. Les cours sur ces problématiques sont d'autant plus nécessaires à l'heure où les métiers évoluent et demandent des compétences sur les problématiques du développement durable. Les référents (RSE, handicap, égalité...) sont aussi essentiels à la mise en place des projets liés au développement durable.

“ **Julie Belleil**
Directrice de la vie étudiante à l'Université de Nantes /
Présidente du R2VE (réseau des responsables vie étudiante des établissements publics d'enseignement supérieur)

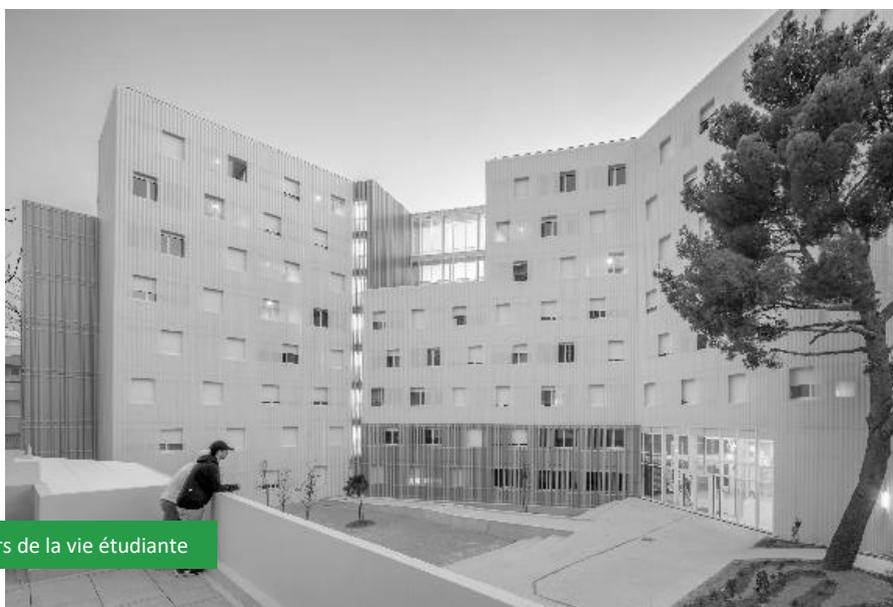
« La vie étudiante est un sujet transversal, donc que ce soit sur les études, les finances, le patrimoine, il n'y a pas de sujet où nous ne sommes pas amenés à échanger avec les collègues des autres services. Nous agissons sur les conditions de vie des étudiants sur les campus et dans les villes avec les étudiants au travers de leurs initiatives mais aussi dans le cadre de partenariats avec les acteurs du territoire. A grande échelle, l'impact direct de notre action n'est pas immédiatement perceptible. Nous travaillons sur le facteur humain et les sujets de société. La vie étudiante se construit petit à petit. »

Il est parfois difficile d'identifier les étudiants en difficulté car ces derniers ont une **méconnaissance des services d'aide et d'accompagnement** qui existent au sein de l'établissement. Qu'il s'agisse de leurs conditions de vie ou de situation de discrimination, les professionnels de la vie étudiante ont parfois du mal à connaître les étudiants à aider. L'information doit donc bien être communiquée auprès des étudiants : ils doivent être informés dès leur arrivée dans l'établissement mais également tout au long de leur scolarité dans le cas où leur situation changerait entre temps.

L'organisation et les horaires qui ont été mis en place dans l'enseignement supérieur il y a des années n'assurent pas toujours la meilleure réussite possible des étudiants. Les pauses déjeuner parfois très courtes, les périodes d'exams, la difficulté à accéder à des pratiques culturelles et sportives, l'ouverture de certaines infrastructures en semaine uniquement peuvent avoir un impact sur le bien-être des étudiants et leur réussite. Il serait intéressant de réfléchir à une refonte des rythmes universitaires pour assurer une meilleure répartition du temps pour les étudiants et de mesurer l'impact sur leur réussite scolaire.

“ Laurent Gerbaud
Directeur du service de santé universitaire de l'Université Clermont-Auvergne / Professeur au service de santé publique au CHU de Clermont-Ferrand

« Notre service de santé universitaire propose de nombreux services : la prévention, la promotion, le centre de santé, le centre de planification médicale, la vaccination, le dépistage, le bureau d'aide psychologique universitaire. Nous travaillons en collaborations avec les associations étudiantes pour promouvoir un mode de vie sain auprès des étudiants et nous sensibilisons les étudiants aux gestes quotidiens simples (dormir suffisamment, arrêter les écrans le soir...) et à la réduction de risque, notamment festifs. Toutes ces actions contribuent également à la démedicalisation de problèmes non médicaux et à des comportements durables. »



- POUR ALLER PLUS LOIN -

Métiers de la vie étudiante

Si je mets en œuvre... ↷

je contribue à... ↷

SANTÉ ET BIEN-ÊTRE	<ul style="list-style-type: none"> Le soutien des associations culturelles, sportives et promouvant l'épanouissement personnel des étudiants 	3	5	10	
	<ul style="list-style-type: none"> La formation des bureaux d'associations à la réduction des conduites à risques 	3	16		
	<ul style="list-style-type: none"> Des politiques de sensibilisation sur l'activité physique et la réduction des risques 	2	3	16	
	<ul style="list-style-type: none"> Des actions de prévention sur la nutrition comme l'apprentissage de la cuisine en chambre d'étudiant 	2	3	12	
	<ul style="list-style-type: none"> Un réseau de chargés de prévention et d'étudiants relais de santé pour sensibiliser les étudiants et déployer les actions 	3			
	<ul style="list-style-type: none"> La sensibilisation des étudiants sur les conduites à risques et la mise en place de solutions avec les associations 	3	10	16	
	<ul style="list-style-type: none"> L'orientation et la prise en charge des étudiants ayant des difficultés morales, psychiques ou physiques vers des services de santé 	3	10		
	<ul style="list-style-type: none"> L'éducation des étudiants sur la santé sexuelle et le consentement 	3	10	16	
	CITOYENNETÉ	<ul style="list-style-type: none"> Une coopération avec le Crous pour la mise en place de menus végétariens 	2	4	12
		<ul style="list-style-type: none"> Des projets en partenariat avec des associations étudiantes pour développer la consommation responsable des étudiants 	4	12	
<ul style="list-style-type: none"> Des campagnes de sensibilisation et des événements sur des problématiques environnementales et sociétales : la réduction des déchets, le don du sang, etc. 		4	11	12	
<ul style="list-style-type: none"> Le développement des savoir-être et de la confiance en soi à travers des ateliers de théâtre et des activités sportives 		3	4	10	
<ul style="list-style-type: none"> Des cours pour apprendre à se connaître et des tests de personnalité 		3	4	10	
<ul style="list-style-type: none"> Un module d'engagement citoyen comprenant l'investissement des étudiants auprès d'un public en difficulté 		4	10		
<ul style="list-style-type: none"> La sensibilisation des étudiants à la lutte contre les discriminations 		4	5	10	
ÉGALITÉ DES CHANCES		<ul style="list-style-type: none"> L'accompagnement des étudiants dans leur projet professionnel 	8	10	
		<ul style="list-style-type: none"> Des bourses et logements à loyers modérés 	1	10	11
		<ul style="list-style-type: none"> Un accompagnement personnel pour les individus en situation de vulnérabilité 	1	10	
	<ul style="list-style-type: none"> Un aménagements de cours et d'exams pour les étudiants en situation de handicap 	4	10		
	<ul style="list-style-type: none"> Des partenariats avec des associations pour aider les étudiants en difficulté (ex. : avec le secours populaire pour don de vêtements) 	1	10		
<ul style="list-style-type: none"> Un système de tutorat et un mécanisme d'identification des décrocheurs 	4	10			
<ul style="list-style-type: none"> Un programme pour favoriser l'accès à l'enseignement supérieur de jeunes quel que soit leur milieu socio-culturel, en leur donnant les clés pour s'engager avec succès dans les filières d'excellence 	4	10			

LES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LES MÉTIERS DE L'ORIENTATION ET DE L'INSERTION PROFESSIONNELLE





ENJEUX SOCIÉTAUX POUR CES MÉTIER

Chaque année, **335 000 personnes** sortent de leur formation initiale diplômées de l'enseignement supérieur (Insee, enquête Emploi, moyenne 2012-2013-2014). Dans le même temps, 633 500 candidats ont obtenu leur baccalauréat, dont plus de 71% dans une filière générale ou technologique (MENESR-DEPP, 2016).

Les métiers de l'orientation et de l'insertion professionnelle ont pour missions d'**informer** les lycéen-ne-s et étudiant-e-s sur les **cursus** et **filières** d'études et de formation, et d'autre part d'**accompagner** les étudiant-e-s de leur établissement dans l'obtention d'un **stage** ou d'un **emploi**. Cela inclue notamment le suivi des **jeunes diplômé-e-s** ou encore l'accompagnement à la **réorientation** vers un autre domaine.

Plusieurs enjeux sont au cœur de ces missions. Le plus important est l'**égalité des chances**, tout autant en amont (orientation) qu'en aval (insertion professionnelle) de l'enseignement supérieur. En effet, l'accès à l'enseignement supérieur dépend du milieu socio-professionnel : les enfants de cadres ou d'enseignants sont près de 2 fois plus nombreux que les enfants d'ouvriers parmi les nouveaux bacheliers dans les principales filières de l'enseignement supérieur (MENESR-DGESIP/DGRI-SIES, 2015). L'enjeu pour les métiers de l'insertion est de concilier un **accompagnement poussé pour ceux qui ont moins de moyens**, qu'il faut au préalable parvenir à **repérer**, sans pour autant négliger les autres.

De manière liée, l'**égalité des genres** est un enjeu à prendre en compte, d'une part lors de l'orientation des femmes, puisque, bien que 55% des étudiants soient des étudiantes, celles-ci sont minoritaires dans les formations scientifiques (MENESR-DGESIP/DGRI-SIES, 2015-2016).

D'autre part, les femmes sont défavorisées lors de leur insertion professionnelle, dans leur rémunération et dans la stabilité de leur emploi : 61% des hommes sortant de l'enseignement supérieur ont un CDI contre 54% des femmes (Céreq, enquête Génération 2010).

**61% d'hommes
ont un CDI contre
54% de femmes**

De plus, le but de ces métiers étant d'accompagner vers l'emploi, l'enjeu est double : **acculturer** les étudiant-e-s **au monde de l'entreprise** et les **éduquer à faire le choix qui leur correspond**, tant en termes de formation que d'emploi. Face aux étudiant-e-s mal informé-e-s ou influencé-e-s (par une mode ou la pression familiale par exemple), qui risqueraient de subir un décrochage et de devoir se réorienter, **la prise en compte de leur bien-être et de leur volonté** est un enjeu primordial.

“

Véronique Prax

Ancienne responsable service info-orientation et insertion professionnelle, Université Paris-Dauphine

« Le programme « égalité des chances » de l'université a une convention avec 27 lycées pour repérer les étudiants à fort potentiel pour les études de Dauphine qui pourrait s'auto-censurer. Entre 40 et 60 étudiants sont recrutés chaque année par ce programme. Ils ont un accompagnement spécifique, avec un tuteur étudiant, un tuteur enseignant et un tuteur entreprise. »

De manière générale, tant au niveau de l'orientation que de l'insertion professionnelle, l'enjeu est la **prise en compte des plus défavorisés** (en situation de handicap, en situation de précarité financière, n'ayant pas accès à l'information, en situation de reconversion professionnelle ou de chômage, éloignés de tout établissement d'enseignement supérieur, dans des filières d'entrée non classiques, en décrochage ou en échec, d'origine étrangère, etc.) afin d'atteindre l'égalité des chances dans l'éducation et dans l'accès à l'emploi.



LES PRINCIPAUX ODD DES MÉTIERS DE L'ORIENTATION ET DE L'INSERTION PROFESSIONNELLE ET LEURS CONTRIBUTIONS

De par les enjeux exprimés aux paragraphes précédents, les principaux Objectifs de Développement Durable (ODD) auxquels les métiers de l'orientation et de l'insertion professionnelle contribuent sont les objectifs 4, 5, 8 et 10 :

4 EDUCATION DE QUALITE



Assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie

- ❑ Informer sur les possibilités d'apprentissage les lycéens, étudiants, adultes, quelles que soient leur situation ou leur origine sociale
- ❑ Mettre à disposition les moyens d'obtenir des compétences nécessaires à l'obtention d'un travail
- ❑ Former les enseignants pour intégrer la construction d'un projet professionnel dans les formations
- ❑ Détecter les étudiants en décrochage pour les réorienter en fonction de leurs compétences

- ❑ Éliminer la transmission de préjugés sur les filières et les métiers considérés comme réservés à un genre
- ❑ Accompagner les femmes dans l'obtention d'un emploi à responsabilités et rémunérations égales à celles d'un homme aux mêmes compétences

5 EGALITE ENTRE LES SEXES



Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles

8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE



Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous

- ❑ Intégrer le monde du travail dans l'enseignement
- ❑ Créer des partenariats avec des entreprises porteuses d'emplois stables
- ❑ Accompagner les jeunes diplômés jusqu'à l'obtention d'un emploi stable
- ❑ Promouvoir l'égalité des diplômés en termes de droit à l'emploi auprès des entreprises
- ❑ Porter la voix des étudiants et défendre auprès des employeurs un travail dans de bonnes conditions
- ❑ Accompagner les personnes en reconversion professionnelle ou au chômage vers l'acquisition d'un emploi décent, stable et sûr
- ❑ Développer l'entrepreneuriat auprès des étudiants

- ☐ Accompagner toutes les personnes, indépendamment de leur âge, de leur sexe, de leur handicap, de leur appartenance ethnique, de leurs origines, de leur religion ou de leur statut économique dans le choix d'un enseignement supérieur, dans leur intégration sociale et économique et dans leur autonomisation

10 INÉGALITÉS
REDUITES



Réduire les inégalités
dans les pays et d'un
pays à l'autre

Au-delà de ces enjeux principalement sociaux, les métiers de l'orientation et l'insertion professionnelle ont aussi un rôle à jouer en matière de **protection de l'environnement**. En effet, cette fonction assure l'organisation d'événements (salons, journées, ateliers...) et la création de nombreux supports d'information. Il peut donc, dans ce cadre, **soutenir des modes de consommations et de production durables**.

De plus, les métiers d'orientation et d'insertion professionnelle peuvent participer à la **préservation de la biodiversité** en limitant les supports papiers ; cela réduit ainsi également les **déchets**.

Enfin, les nombreuses missions de promotion de l'établissement effectuées sont l'occasion de montrer les engagements pris en termes de **réduction des émissions de gaz à effet de serre et de polluants atmosphériques**.



“ **Isabelle de Frémont-Caminade**

**Responsable emploi-carrières,
Novancia Business School Paris**

« Au sein du service Relations Entreprises, j'occupe un poste encore rare. Je conseille et j'accompagne à titre individuel les étudiants dans la construction de leur projet professionnel. En étant au plus proche d'eux, mon objectif est de les faire mieux se connaître en travaillant leur portefeuille de compétences, pour qu'ils construisent leur projet professionnel au fil des années à l'école. Tout au long de l'année, j'interviens auprès des étudiants pour que ceux-ci viennent ensuite me voir de leur plein gré, aboutissant à un accompagnement personnalisé dans le cadre de leur insertion professionnelle. Ma double casquette de conseil en recrutement auprès des entreprises me permet d'être l'interface entre étudiants et entreprises et ainsi de répondre au mieux aux demandes de celles-ci. Je dis souvent aux étudiants : pour réussir, il faut s'ouvrir, écouter, s'adapter, et oser ! »



LES DÉFIS À RELEVER

Les services de l'orientation et de l'insertion professionnelle agissent auprès des étudiants à la fois avant, pendant et après leur passage dans l'établissement d'enseignement supérieur. Ces métiers doivent donc faire preuve d'une forte capacité à **collecter, agréger et utiliser des données** tant individuelles qu'à vocation statistique.

Cela entraîne la nécessité d'**être au maximum au contact des étudiants**, ce qui est un défi pour des fonctions plutôt administratives. Les leviers d'action peuvent être la collaboration avec les enseignants ou les services de la vie étudiante, ou bien la création d'un poste dédié au conseil individuel des étudiants.

De plus, la **numérisation** et les **nouvelles technologies** sont un levier à la diffusion de l'information, mais elles impliquent de nouveaux enjeux. D'une part, les supports de communication et la manière de recueillir les informations changent, ce qui nécessite la **formation des personnels** mais aussi des étudiants, lycéens, adultes, etc. D'autre part, il faut veiller à ce que ces nouveaux supports ne deviennent un facteur d'exclusion et d'accroissement des inégalités.

Ces nouvelles technologies nous font vivre une phase de transition qui touche tous les métiers. Les métiers de l'orientation et l'insertion professionnelle se doivent donc de **prendre en compte ces mutations**, qui peuvent profondément bouleverser leurs différentes missions dans leur accompagnement, autant dans l'orientation que dans l'insertion professionnelle. Là où chaque établissement effectue aujourd'hui ses propres enquêtes, on peut imaginer une mutualisation des moyens et une massification de la collecte de données entraînant un suivi statistique plus précis et prenant en compte les cursus de plus en plus complexes des étudiants.

“ **Cécile Lecomte**
Directrice du Service
orientation
insertion entreprise,
Université Rennes 1 /
Présidente de la Courroie

« Pour faciliter la transition lycée/université, Rennes 1 s'inscrit dans le programme national Cordées de la réussite. Grâce au tutorat d'étudiants aînés, 500 à 600 lycéens et lycéennes peuvent découvrir l'université dès la classe de première. Le principe est de faire connaître l'université par un intermédiaire de proximité – un-e étudiant-e de licence 3 ou de master – en travaillant ensemble sur un projet, encadré par un ou une enseignant-chercheur. En Bretagne, le défi à relever est d'aider les étudiants à trouver un emploi ou un stage dans une région qui manque d'offres. »

Bien sûr, la collecte de données personnelles pose également des enjeux croissants en matière de **protection des données et de respect de la vie privée**.

S'il sera possible d'apporter une communication plus ciblée, voir individualisée, les métiers de l'orientation et l'insertion professionnelle doivent également **faire de l'étudiant le premier décideur de son orientation professionnelle**. Ils ont vocation à lui ouvrir le champ des possibles en lui donnant la capacité à devenir acteurs de leur choix d'orientation en amont, là où certains ne font que suivre des orientations choisies par leurs parents, et à voir au-delà des débouchés usuels de sa formation ensuite.

Des mutations sociétales en cours comme les transitions écologique et numérique ou le vieillissement de la population accélèrent **l'évolution des métiers** et obligent à se doter d'une capacité de prospective pour anticiper ces évolutions, afin de donner aux étudiants une information pertinente sur leurs perspectives d'insertion professionnelle.

L'atteinte des ODD est également contrainte par des facteurs extérieurs à l'établissement. Les **barrières financières, d'éloignement, de présence d'infrastructures ou de logement** sont autant de vecteurs à prendre en compte pour favoriser l'égalité des chances, qui nécessitent un travail en partenariat avec d'autres fonctions.

Enfin, une limite à l'action de ces métiers est le **manque de connaissance du monde professionnel** en amont de l'enseignement supérieur, qui a pu contraindre un jeune à choisir une formation ne lui convenant pas. Un levier d'action serait de faire des rencontres dès le collège avec des professionnels de métiers divers, aboutissant à une ouverture sur le monde de l'entreprise via le stage d'observation.



- POUR ALLER PLUS LOIN -

Métiers de l'orientation et l'insertion professionnelle

Si je mets en œuvre... ↪

je contribue à... ↪

INFORMATION DES LYCÉENNES	<ul style="list-style-type: none"> Un parrainage de lycées pour que les lycéens aient des présentations des métiers issus de la formation proposée par l'établissement (intervention d'enseignants ou d'anciens élèves) <ul style="list-style-type: none"> Un programme égalité des chances qui vise à repérer les lycéens à fort potentiel qui risqueraient de s'auto-censurer 	       
	<ul style="list-style-type: none"> Une présentation de l'offre de formation dans des lycées des zones rurales <ul style="list-style-type: none"> Le programme Cordée de la réussite 	          
PROMOTION DE L'ÉTABLISSEMENT	<ul style="list-style-type: none"> Une limitation des déplacements en voiture par l'utilisation de la visio-conférence pour des événements de présentation de l'établissement Une réduction du nombre de supports papiers (poids à transporter et besoins de matières réduits) couplée à une formation à l'utilisation des outils web pour trouver l'information <ul style="list-style-type: none"> Des rencontres avec d'anciens élèves pour présenter des métiers possibles après le cursus proposé par l'établissement 	       
	<ul style="list-style-type: none"> Une stratégie de repérage des étudiant-e-s en décrochage puis un accompagnement à la réorientation pendant tout un semestre « tremplin » <ul style="list-style-type: none"> Des partenariats avec des universités des pays en voie de développement pour que leurs étudiants puissent accéder à un large choix de formations 	 
ORIENTATION DES ÉTUDIANTS	<ul style="list-style-type: none"> Des critères environnementaux et sociaux pour choisir les prestataires (restauration, logistique, etc.) pour les rencontres avec des professionnels ou anciens élèves Des partenariats avec des entreprises des secteurs plutôt masculins (numérique, industrie...) pour promouvoir la présence des femmes dans ces secteurs <ul style="list-style-type: none"> Une diffusion de vidéos témoignages de femmes dans des métiers considérés comme réservés au genre masculin 	       
	<ul style="list-style-type: none"> Une féminisation des documents de présentations des métiers ou des formations 	 
INSERTION PROFESSIONNELLE	<ul style="list-style-type: none"> Des ateliers spécifiques pour les étudiants ayant plus de mal à trouver un emploi <ul style="list-style-type: none"> Un accompagnement spécifique pour les étudiants venant de pays étrangers pour apprendre les codes de l'insertion professionnelle en France Une semaine dédiée à la rencontre avec des professionnels pour les étudiants en Master <ul style="list-style-type: none"> Des partenariats avec les entreprises locales, Pôle Emploi et l'APEC <ul style="list-style-type: none"> Des journées dédiées d'accompagnement des jeunes diplômés durant les 6 mois suivant leur diplôme Des plateformes numériques d'offres d'emploi et de stages sélectionnées pour être adaptées à la formation des étudiants Une communication des attentes des étudiants auprès des entreprises, pour qu'elles proposent des offres adaptées Des modules d'identification des compétences, de préparation à la vie professionnelle, obligatoires pour toutes les filières 	             
	<ul style="list-style-type: none"> Des ateliers de sensibilisation des parents à la réussite des formations, pour éviter une pression familiale, et à guider leur enfant vers ses propres choix <ul style="list-style-type: none"> Des ateliers de promotions de l'entrepreneuriat et/ou de l'industrie durable <ul style="list-style-type: none"> Un partage des bonnes pratiques en matière d'orientation et d'insertion professionnelle au sein de réseaux et avec les autres établissements d'un campus 	       

LES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LES MÉTIERS DE LA FORMATION CONTINUE





ENJEUX

SOCIÉTAUX

POUR CES

MÉTIERS

Les métiers de la formation continue ont pour principale mission de proposer des cursus de formation à des personnes en emploi ou en recherche d'emploi souhaitant compléter leur formation initiale pour progresser dans leur carrière ou se reconverter.

Ceci peut se traduire par une formation diplômante, une formation non diplômante ou une validation des acquis (dispositifs VAE et VAP). Ils s'inscrivent dans une logique de formation tout au long de la vie (FTLV). Pour cela les professionnels de la formation continue font la promotion de l'offre de formation continue de l'établissement et effectuent une veille sur les formations proposées par les autres établissements et les tendances du marché de l'emploi. A travers les dispositifs de formation proposés, ils permettent la montée en compétence des apprenants et peuvent promouvoir l'innovation pédagogique. Lorsqu'ils sont enseignants, les professionnels de la formation continue ont également la responsabilité de concevoir les maquettes des dispositifs et d'animer les modules de cours ou de coordonner le recrutement des intervenants.

Les métiers de la formation continue peuvent être amenés à dialoguer avec un certain nombre d'interlocuteurs internes et externes différents.

En interne, ils interagissent avec les enseignants-chercheurs, plusieurs services de l'établissement (scolarité et direction financière pour la gestion administrative et la facturation des formations, service des relations entreprises) et la direction de l'établissement (notamment le/la vice-président-e ou directeur-trice de la formation dont conseil d'administration ou comité exécutif pour la validation des maquettes en université). En externe, ils interagissent avec les différents acteurs du domaine de la formation : organismes de collecte (OPCA), pôle emploi, l'APEC, le conseil régional et les entreprises elles-mêmes (notamment lorsqu'elles souhaitent mettre en œuvre des formations sur mesure). Ils sont en contact également avec des accréditeurs et organismes d'évaluation tels que le HCERES, la CTI et l'AMBA. Ils dialoguent également avec leurs homologues d'autres établissements au sein du réseau FCU et de la CGE.

Au même titre que ceux de la formation initiale, **les métiers de la formation continue abordent simultanément plusieurs types d'enjeux sociétaux** relatifs à l'insertion professionnelle, la lutte contre les inégalités et la transformation des organisations. En matière d'**insertion professionnelle**, ils doivent participer à sécuriser l'emploi et favoriser l'employabilité des apprenants. Sécuriser l'emploi revient à faire une veille régulière des compétences nécessaires et accompagner la montée en compétences sur les métiers d'aujourd'hui en élaborant des plans de formation structurés et adaptés. Favoriser l'employabilité consiste à imaginer les compétences dont auront besoin les étudiants de demain. Il faut donc anticiper et renforcer l'adaptabilité et donc la durabilité des formations proposées de manière à assurer une sécurité d'emploi malgré les évolutions technologiques et sociales.

“ **Franck Giuliani**
Président du FCU (Formation
Continue à l'Université) /
Responsable du service
Formation continue et
développement de
l'alternance,
Université du Littoral Côte
d'Opale

« Avec la Conférence des Directeurs des Services Universitaires de Formation Continue, nous favorisons le développement de la formation continue à l'université grâce à des réseaux d'échange et une meilleure circulation des informations sur la formation continue. Travailler dans la formation c'est être dans une double temporalité : à court terme il s'agit de sécuriser l'emploi aujourd'hui en mettant à jour les compétences nécessaires mais il faut aussi apporter une réponse de long terme en anticipant les besoins en compétence de demain. Sur l'accès aux formations, il est important de garantir un accès universel peu importe l'âge (beaucoup d'adultes souhaitent aujourd'hui avoir l'opportunité de se reconverter), le sexe, la religion, etc. Nous mettons en place par exemple des partenariats avec les entreprises pour atténuer l'effet genré de certaines filières. »

En matière de **lutte contre les inégalités**, ils doivent contribuer à l'égalité des chances, l'égalité femme-homme et la promotion sociale. Contribuer à l'égalité des chances revient à faire en sorte qu'aucune discrimination (handicap, ressources, âge) ne freine l'accès à la formation. Contribuer à l'égalité femme-homme consiste à atténuer les déséquilibres de population dans certaines formations et lutter contre les stéréotypes associés à certaines filières de formation et certains métiers. Contribuer à la promotion sociale consiste à favoriser l'ascension sociale de personne issues de milieux modestes grâce aux actions de formation. En matière de **transformation des organisations**, ils ont vocation à renforcer l'engagement des organisations en matière de RSO/RSE en formant des personnes pouvant impulser, piloter ou contribuer activement à des démarches de ce type quel que soit leur positionnement dans l'organisation.



LES PRINCIPAUX ODD DES MÉTIERS DE LA FORMATION CONTINUE

Les professionnels de la formation continue ont une position transverse au sein des établissements qui leur permettent de contribuer de manière significative à l'ensemble des objectifs de développement durable (ODD). Ils contribuent principalement aux objectifs 4, 8 et 10.



4 ÉDUCATION DE QUALITÉ

Assurer l'accès de tous à une éducation de qualité sur un pied d'égalité et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie

- ❑ Faire en sorte que les femmes et les hommes aient accès dans des conditions d'égalité à un enseignement technique, professionnel ou tertiaire y compris universitaire de qualité et d'un coût abordable
- ❑ Fournir une éducation de qualité répondant aux enjeux contemporains présents et futurs
- ❑ Promouvoir le développement durable en intégrant les enjeux au sujet dans les parcours de formation

- ❑ Proposer des formations visant à assurer aux étudiants l'obtention d'un travail décent et à l'entrepreneuriat
- ❑ Réduire la proportion de jeunes sans emploi ni formation
- ❑ Permettre à des chômeurs de se réorienter grâce à des formations adaptées
- ❑ Préserver l'employabilité des étudiants en leur fournissant les compétences nécessaires pour s'adapter aux évolutions de demain

Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous

8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE



10 INÉGALITÉS RÉDUITES



Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre

- ❑ Contribuer à l'ascension sociale des personnes (notamment celles issues de milieux défavorisés) grâce à un complément de formation
- ❑ Assurer l'égalité des chances pour l'accès à la formation notamment pour les personnes disposant de faibles ressources ou en situation de handicap
- ❑ Lutter contre les stéréotypes de genre et l'autocensure dans l'accès à certaines filières de formation

Les métiers de la formation continue ont aussi un rôle à jouer en matière de **lutte contre la pauvreté**. L'acquisition de connaissances et de compétences supplémentaires est un levier efficace pour lutter contre celle-ci, notamment pour les personnes ayant suivi une formation initiale courte ou inachevée. Ceci fait écho à l'« économie de la connaissance », concept qui insiste sur le fait que la connaissance est devenue le principal moteur du dynamisme économique des pays développés.

Ils ont également un rôle à jouer dans la **résorption des inégalités femmes-hommes**. En particulier, ils peuvent agir pour promouvoir l'insertion des femmes dans les milieux professionnels où les hommes sont sur-représentés (métiers du numérique et du BTP, par exemple) et l'insertion des hommes dans les milieux professionnels où les femmes sont sur-représentées (métiers du *care*, par exemple).

En matière environnementale, ils ont de même un rôle à jouer tant sur le fond (contenu des formations) que sur la forme (logistique et déroulement des formations). Sur le fond, ils peuvent faire évoluer le contenu des formations pour y inclure de nouveaux concepts et outils permettant d'agir pour la préservation de l'environnement et la lutte contre le changement climatique et retirer ceux qui nuisent à celle-ci. Sur la forme, ils peuvent faire la **promotion de comportements éco-responsables** sur les campus (limitation des déplacements, des déchets produits par les formations, etc.).



“

Makram Chemangui

**VP Executive Education & MBAs,
Audencia Business School**

« Dans la formation continue. La priorité c'est la satisfaction du participant. Il faut qu'il ait un retour sur son investissement car il fait souvent un effort important en termes financier et de temps passé. Le contenu des formations, c'est majeur également. A Audencia, on a choisi d'intégrer directement les questions environnementales et sociétales dans les programmes de formation : on ne fait pas de cours de RSE, on fait en sorte que chaque cours traite du sujet. L'idée est de montrer qu'une démarche de RSE est un engagement managérial. En tant que professeur de finance je dois avouer que j'étais plutôt réfractaire au départ. J'avais du mal à identifier les leviers et le lien avec mon enseignement, mais après des échanges avec mes collègues de la Chaire RSE [d'Audencia] et en voyant des cas concrets j'ai changé d'avis. Pour qu'une démarche RSE puisse s'implémenter, il était fondamental de créer une culture et une sensibilité commune sur ses enjeux au sein de l'école. »



LES DÉFIS À RELEVER

Les transitions sociétales actuellement à l'œuvre (transitions écologique, générationnelle et numérique notamment) entraînent des modifications importantes de notre société et des organisations. Par conséquent, elles nécessitent la formation d'une part conséquente de la population active. Un certain nombre d'acteurs de la formation continue se mobilisent pour répondre à cette demande. Plusieurs défis sont à relever pour intensifier la contribution des métiers de la formation continue aux objectifs de développement durable : passer d'une approche « métier » à une approche « compétences », préserver l'employabilité des apprenants, pouvoir répondre à l'hétérogénéité croissante des publics, transmettre aux étudiants une capacité d'apprendre à apprendre et mobiliser les enseignants.

Tout d'abord, les professionnels de la formation continue doivent relever le défi de **passer d'une approche « métier » à une approche « compétences »**. Aujourd'hui beaucoup de formations sont basées sur une approche « métier ». Or face aux nombreuses évolutions technologiques et sociales, les métiers seront amenés à être profondément modifiés. Afin d'assurer l'adaptabilité et l'employabilité des apprenants, il semble nécessaire de réfléchir à une nouvelle approche des formations sous un format « compétence », en favorisant des parcours plus individualisés et centrés sur des savoir-faire et des savoir-être.

Les professionnels de la formation continue doivent également veiller à **préserver l'employabilité des apprenants**. Pour faire évoluer leur offre de formation, les professionnels de la formation continue sont notamment confrontés à un enjeu de temporalité entre des besoins en formation qui évoluent fréquemment et des plans de formation qui sont en général réalisés sur 5 ans.

“
Anne Thiery
Directrice de la Formation Continue,
Ecole Nationale Supérieure d'Arts et Métiers (ENSAM)

« Mon métier c'est de faire en sorte que chacun trouve sa voie. La Formation tout au long de la vie (FTLV) est au service de celui ou celle qui veut se spécialiser, se réorienter, changer de vie. Deux sujets me paraissent majeurs sur la FTLV : le contenu des formations et la promotion sociale. Concernant le premier, dans une école d'ingénieurs, on se doit de transmettre une vraie réflexion sur la responsabilité sociétale des ingénieurs. Cela se traduit à l'ENSAM par des enseignements spécialisés sur l'éthique, la RSE, l'éco-conception, la gestion environnementale, mais aussi une analyse critique des rapports entre les Hommes et la technique. Pour la promotion sociale, l'ensemble des textes de loi récents sur la FTLV visent à corriger un biais structurel de la formation professionnelle qui reste très inégalitaire. Aussi fait-on en sorte de donner ses chances à toutes et à tous à l'ENSAM. »

D'autre part, il est nécessaire de former des personnes aptes à participer à la transformation de notre société et de nos organisations mais qui puissent également répondre aux besoins existants des organisations. Le risque serait d'être précurseur au point de former des « chômeurs visionnaires » : des personnes pleinement outillées pour être actrices des changements sociétaux mais trop en pointe pour trouver leur place sur le marché du travail actuel.

En outre, il est nécessaire de pouvoir **répondre à l'hétérogénéité croissante des publics** demandeurs de formation. Celle-ci résulte notamment du morcellement des carrières professionnelles que l'on observe à l'heure actuelle et qui se traduit par des reconversions professionnelles et des changements de statut (salarié, indépendant, statuts hybrides, etc.) de plus en plus fréquents. Répondre à l'hétérogénéité nécessite de renforcer sa compréhension des différents publics pour mieux anticiper leurs besoins de formation et identifier les manières les plus pertinentes pour les atteindre.

Au-delà des transformations sur l'organisation et le contenu des cursus, il est important de faire également évoluer les méthodes pédagogiques. Il s'agit en particulier de **transmettre aux apprenants une capacité d'apprendre à apprendre**. L'enjeu est ici à la fois de les rendre plus autonomes dans leur apprentissage et qu'ils puissent s'adapter facilement aux évolutions des métiers. Transmettre une capacité d'apprendre à apprendre demande d'introduire dans les formations de la réflexivité sur la formation en elle-même et sur la manière dont les apprenants la vivent.

Enfin, relever les défis précédents ne sera possible sans **mobiliser les enseignants** qui sont des acteurs de premier plan dans l'élaboration et la mise en œuvre des plans de formation. Il s'agit de les motiver à s'investir sur ces enjeux, en particulier sur la mise en place d'aménagements spéciaux (handicap, étudiants salariés, etc.) ou la réflexion sur des pratiques pédagogiques innovantes visant à compenser les inégalités d'accès aux formations.



- POUR ALLER PLUS LOIN -

Métiers de la formation continue

Si je mets en œuvre... ↪

je contribue à... ↪

INGENIERIE DES FORMATIONS

CONTENU DES FORMATIONS

PRATIQUES PEDAGOGIQUES

INCLUSIVITE PROMOTION SOCIALE

- Des enquêtes prospectives sur les futurs besoins en formation liées aux évolutions technologiques et sociales
- Des formations basées sur le Guide de compétences développement durable et responsabilité sociétale (DD&RS)
- Des relations plus étroites avec les services Ressources Humaines des entreprises et organismes publics afin d'identifier les futurs besoins en formation
- Des plans de formation plus flexibles et adaptables aux évolutions technologiques et sociales
- Des réseaux d'échange et de réflexion entre les établissements d'enseignement supérieur sur les futurs besoins en compétence (ou si je prends part à un réseau existant de ce type)
 - Davantage de parcours de formation individualisé
- Une promotion des possibilités de formation continue dans l'enseignement supérieur auprès des adultes souhaitant une réorientation ou au chômage longue durée
 - Un système de gestion de la qualité des formations ainsi que de leur adéquation avec les attentes des étudiants (à travers des questionnaires de satisfaction par exemple)
- La création (ou la compilation) de ressources pédagogiques (fiches pratiques, guides, sites web, vidéos, MOOC, etc.) à destination des formateurs sur les thématiques du DD&RS pour les aider à les intégrer dans leurs formations
 - Des formations basées sur le Guide de compétences développement durable et responsabilité sociétale (DD&RS)
 - Des parcours de formation sur les thématiques du développement durable et de la responsabilité sociétale
- Une intégration de certains enjeux liés au développement durable dans tous les parcours de formations (modes de vie durables, promotion de la diversité culturelle santé et sécurité au travail, éthique des affaires, responsabilité sociétale des organisations, etc.)
 - Des outils pédagogiques plus responsables envers l'environnement (supports papiers réutilisables, outils numériques etc.)
 - Des modules de formation reposant sur une alternance de séquences en pédagogie directive (présentation, cours magistral) et en pédagogie active (exercice, études de cas, simulation, jeu de rôle, etc.)
 - Un accompagnement des futurs apprenants pour la recherche de financement relatifs pour leur formation
 - Un système de bourses financées par la fondation de l'établissement
- Des formations à distance (cours filmés, aide à distance) grâce aux outils numériques pour rendre les formations plus souples et accessibles financièrement
 - Des horaires de cours adaptés pour les personnes qui travaillent (cours du soir, le weekend, etc.)
- Des aménagements pour permettre aux personnes en situation de handicap de suivre les cours (robots de téléprésence, cellule d'aide personnalisée)
 - Mettre en place des rencontres entre élèves du secondaire, notamment dans les ZEP, et étudiant-e- sous format speed dating, pour promouvoir la formation continue et atténuer certains préjugés ou craintes sur l'enseignement supérieur
 - Un réseau d'échange sur les innovations et pratiques pédagogiques facilitant l'accès aux formations pour toutes les personnes vulnérables
 - Des partenariats avec les entreprises ou institutions publiques pour promouvoir auprès des étudiant-e-s certaines filières générées (exemple : promotion de l'alternance dans le BTP auprès des étudiant-e-s)



LES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LES MÉTIERS DES RELATIONS INTERNATIONALES





ENJEUX

SOCIÉTAUX

POUR CES

MÉTIER'S

Avec 324 000 étudiants internationaux accueillis en 2016, la France est le premier pays d'accueil non-anglophone. D'autre part, 81 000 étudiant·e·s français·es sont partis étudier à l'étranger en 2015, un chiffre en progression de 40% sur 5 ans (selon les chiffres de Campus France). A ce titre, la question des relations internationales occupe une place importante dans l'enseignement supérieur français et dans les préoccupations des décideurs.

Les métiers des relations internationales contribuent tant aux activités d'enseignement, de recherche que de soutien à la vie étudiante et de relation de l'établissement avec son territoire. Ils ont pour missions de suivre les étudiant·e·s en mobilité (entrante et sortante), valider l'octroi de bourses, pérenniser les relations avec les établissements partenaires et engager de nouveaux projets de mobilité, de formation ou de recherche (notamment auprès de partenaires non européens). A un niveau de direction (directeur·trice/VP relations internationales), il s'agit également de définir la stratégie internationale de l'établissement (et la stratégie de communication associée) ainsi que de représenter et valoriser l'image de l'établissement à l'international avec les acteurs du territoire (métropole, ville, région principalement).

Les métiers des relations internationales peuvent se situer en direction centrale (direction relations internationales) **ou au sein des composantes, écoles ou laboratoires de recherche** (correspondant·e·s affaires internationales).

Ils travaillent en interaction forte avec Campus France, ainsi que les services de l'État (tutelles ministérielles, préfecture, ambassades françaises) et les acteurs du territoire. Ils travaillent souvent étroitement avec les associations étudiantes (du type *Erasmus Student Network*) et les associations étudiantes communautaires. Ils dialoguent également avec le Crous sur les questions de logement pour les mobilités entrantes et de bourses pour les mobilités sortantes et les étudiants internationaux *free-movers*. Dans un contexte universitaire, les métiers des relations internationales interagissent avec les élu·e·s des conseils (via la commission des affaires internationales et les commissions de bourses).

Les relations internationales ont des impacts sociétaux multiples tant sur les personnes que sur le développement des pays et la diffusion des savoirs à l'échelle mondiale.

Elles apportent un certain nombre de bienfaits dans la construction de la personnalité des étudiants. La confrontation à d'autres cultures, enjeux locaux et identités apporte une ouverture sur le monde et permet de déconstruire un certain nombre de préjugés. L'accueil d'étudiant-e-s étranger-ère-s profite également sur ce plan aux étudiants nationaux. Une mobilité permet également l'apprentissage d'une langue étrangère qui peut ensuite favoriser l'employabilité des étudiants. A ce sujet, le programme Erasmus+ en Europe concourt à la construction d'une identité européenne qui est importante face aux replis identitaires et aux tensions inter-ethniques que l'on observe en Europe.



La France est le premier pays d'accueil non-anglophone

“ Oriane Reynaud
Head of International Relations,
Epitech

« L'essentiel dans mon métier est l'accompagnement des étudiants : m'assurer du bien-être, de l'adaptation des étudiants internationaux arrivant en France, suivre les étudiants en mobilité au sein d'un établissement partenaire. Avant de conclure un partenariat avec une nouvelle institution, je tiens compte de plusieurs facteurs - sanitaires, sécuritaires, environnementaux - comme du respect des droits des individus dans le pays concerné (tels que le statut accordé aux femmes, le respect de l'orientation sexuelle). Lorsque plusieurs de ces conditions ne sont pas garanties, je préfère ne pas m'engager. »

Les relations internationales ont un impact positif également sur la **construction des systèmes d'enseignement supérieur dans les pays en développement** (à travers des formations/campus délocalisés, des coopérations techniques ou des projets d'universités franco-étrangères). Elles offrent la possibilité de transferts de savoirs bilatéraux entre pays développés et pays en voie de développement (transfert de technologies « avancées » et transfert d'innovations frugales). Enfin, elles contribuent au rayonnement académique de l'établissement en leur permettant par exemple de mutualiser des moyens de recherche et des savoirs pour mener des projets de plus grande ampleur.



LES PRINCIPAUX ODD DES MÉTIERS DES RELATIONS INTERNATIONALES ET LEURS CONTRIBUTIONS

Les professionnels des relations internationales ont une position transverse au sein des établissements qui leur permet aux Objectifs de Développement Durable (ODD) 4, 10, 16 et 17.



4 ÉDUCATION DE QUALITÉ

Assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie

- ❑ Aider les étudiants étrangers à s'intégrer dans la société française et le système d'enseignement français
- ❑ Aider les étudiants français à compléter leur cursus par une mobilité
- ❑ Permettre à des personnes issues de pays pauvres d'accéder à un enseignement supérieur de meilleure qualité (en France ou dans leur pays)

- ❑ Démocratiser l'accès à la mobilité internationale (accessibilité financière, accessibilité matérielle pour les étudiants en situation de handicap, lutte contre l'autocensure des étudiants issus de milieux modestes, etc.)
- ❑ Anticiper les situations de discrimination que pourraient rencontrer des étudiants en mobilité sortante
- ❑ Favoriser la mixité sociale et internationale

10 INÉGALITÉS RÉDUITES



Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre

16 PAIX, JUSTICE ET INSTITUTIONS EFFICACES



Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes à tous aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous

- ❑ Contribuer à un meilleur dialogue interculturel
- ❑ Faciliter les démarches administratives des étudiants en mobilités entrante et sortante
- ❑ Garantir l'accès aux droits des étudiants en mobilités entrante et sortante
- ❑ Alerter sur les zones géographiques et pays à risque (conflits armés, tensions inter-ethniques, risques sanitaires, etc.)

- ❑ Stimuler la coopération internationale en matière d'enseignement et de recherche
- ❑ Travailler en coopération avec les acteurs du territoire pour une action concertée à l'international
- ❑ Soutenir les initiatives étudiantes d'intégration des étudiants internationaux

17 PARTENARIATS POUR LA RÉALISATION DES OBJECTIFS



Partenariats pour la réalisation des objectifs

Au-delà de ces enjeux, les **métiers des relations internationales ont aussi un rôle à jouer dans d'autres domaines du développement durable.**

Ils permettent aux étudiants en mobilité entrante d'accéder aux aides sociales, à une assurance maladie et à un logement. Pour faciliter l'accès à la mobilité, ils peuvent renseigner les étudiants sur les aides financières disponibles. Ils peuvent également apporter une attention particulière aux discriminations de genre en renseignant les filles sur les droits des femmes dans les pays d'accueil et limiter les mobilités vers les pays problématiques en la matière pour favoriser les mobilités vers les pays où les droits des femmes sont reconnus et protégés.

Les métiers des relations internationales ont également un rôle à jouer dans la transition énergétique et la lutte contre le changement climatique. Ils peuvent favoriser les collaborations entre chercheurs sur le sujet et inciter les étudiants et chercheurs à utiliser des moyens de transports moins émetteurs de gaz à effet de serre (le train plutôt que l'avion en Europe, par exemple).



“ Nourredine Manamanni

Directeur des relations extérieures et institutionnelles de Campus France / Ancien Vice-président relations internationales de l'Université Reims Champagne-Ardenne et coordinateur du réseau des VP RI jusqu'en 2016

« L'international fait rêver et il est essentiel de réaliser et maintenir ce rêve pour l'ensemble des acteurs de l'établissement. Une université aujourd'hui se doit d'avoir une stratégie internationale en lien avec son écosystème, ses territoires et son environnement. Insufflée par le ou la VP RI, la stratégie RI ne doit pas se limiter à la simple mobilité mais considérer toutes les missions de l'université et s'appliquer de manière transversale. En matière de développement durable, les échanges internationaux sont une manière de s'enrichir de nouvelles expériences sur le sujet et de démonter certains préjugés par l'ouverture d'esprit et les prises de conscience que peut apporter une mobilité, une coopération ou une collaboration internationale (c'est d'autant plus important dans une région où le vote extrême reste malheureusement important). »



LES DÉFIS À RELEVER

Si l'international revêt une place importante dans les politiques et stratégies des établissements d'ESR, il n'en demeure pas moins quatre défis à relever en la matière, notamment dans une optique de développement durable : les conditions d'accueil des étudiants étrangers, l'articulation avec les systèmes d'enseignement des pays en développement, les inégalités sociales d'accès à la mobilité sortante et l'impératif de lutte contre le changement climatique.

En premier lieu, il s'agit d'**assurer des conditions d'accueil de qualité aux étudiants étrangers**. Ceci représente un défi notamment en milieu universitaire où les capacités d'accueil d'étudiants (toutes nationalités confondues) sont fréquemment dépassées. De même, l'accès aux résidences étudiantes s'avère difficile par manque de place et l'accroissement des mobilités entrantes risque d'exacerber le phénomène. Aux problèmes de quantité de logement peuvent se poser également des problèmes de qualité, notamment pour des établissements d'ESR français qui souhaitent développer des offres « packagées » relativement haut de gamme pour les étudiants internationaux.

Un deuxième défi consiste à **véritablement venir en soutien et non en concurrence avec les systèmes d'enseignement supérieur des pays en développement**. L'ouverture de formations voire de campus à l'étranger impacte le système d'enseignement supérieur du pays hôte en étouffant l'offre disponible mais également en concurrençant des formations existantes. Or, développer un système d'enseignement supérieur est un enjeu politique pour les États et l'implantation de formations étrangères peut être perçu comme une forme d'ingérence ou de néocolonialisme. Il s'agit pour les établissements d'ESR français de développer leurs implantations à l'étranger en bonne intelligence et dans une logique de co-développement plutôt que de diversification de son portefeuille d'activité.

“

Pierre Van de Weghe
Vice-président en charge
des relations
internationales à
l'Université Rennes 1 /
Coordinateur du réseau des
VPRI

« Au début, l'international était celle de Grand papa : mobilité étudiante uniquement. Maintenant les choses sont bien différentes : on est passé d'un petit pilier à une chaise à quatre pieds (formation, recherche, institution, tissu économique local). L'internationalisation permet la délocalisation de bonnes pratiques. Par exemple quand vous enseignez à l'étranger, vous prenez de l'info sur comment les autres procèdent et vous apportez des pratiques pédagogiques. Si vous voulez réellement être altruiste, il faut avoir quelque chose en tête : pour toucher les non-favorisés des pays hors-Europe, il faut délocaliser les formations et le faire en bonne intelligence avec les locaux pour ne pas tomber dans le néo-colonialisme. Vu le coût de la vie en France, ce ne sont que les plus favorisés qui ont l'opportunité de venir étudier en France. »

A contrario, il faut signaler que dans des pays non-démocratiques, les implantations d'établissements d'ESR étrangers peuvent constituer des lieux favorisant la liberté d'expression et l'esprit critique.

Un troisième défi consiste à **lutter contre les inégalités sociales d'accès à la mobilité sortante**. Si la pratique de la mobilité internationale est désormais banalisée en grande école, elle reste minoritaire en université, d'autant plus dans les filières courtes (DUT, licence pro). En outre, une mobilité internationale engendre un certain nombre de coûts (voyage, logement, vie sur place, couverture santé, etc.). Ce coût fait que l'accès à la mobilité sortante introduit des inégalités supplémentaires qui viennent s'ajouter aux inégalités sociales d'accès à l'enseignement supérieur et de choix d'orientation.

Le rééquilibrage par des systèmes de bourse s'avère seulement partiel car il est également nécessaire de lutter contre l'auto-censure des étudiants issus de milieux modestes et notamment de milieux ruraux. Il est d'autant plus important de relever ce défi pour éviter que l'accroissement des mobilités internationales ne vienne alimenter un clivage entre une « élite » ayant goûtée aux vertus de l'échange interculturel et un « peuple » marginalisé nourrissant une rancœur et un sentiment de déclassement. D'autant plus qu'un tel clivage peut expliquer le regain de nationalisme et de xénophobie en France.

Un dernier défi vient interroger la soutenabilité même des relations internationales. Il consiste à **s'inscrire dans la transition vers une économie bas-carbone** (seule compatible avec un changement climatique limité et assimilable par nos sociétés). Les déplacements internationaux représentent fréquemment le premier poste d'émissions de gaz à effet de serre (GES) des établissements d'ESR à cause de l'avion qui est l'un des modes de transport les plus émetteurs. La volonté d'accroître les relations internationales risque d'accroître les émissions totales de GES de l'établissement. Elle va en particulier contrecarrer les efforts réalisés par les établissements en matière de performance énergétique du patrimoine immobilier. Ce défi reste malheureusement pour le moment sous les radars des décideurs. Sa résolution peut passer par une politique volontariste de l'établissement sur ses autres postes d'émissions de GES (consommation d'énergie, déplacements domicile-étude/travail, achats, etc.). Sa résolution peut également passer par une politique de relations internationales mettant l'accent sur les pays limitrophes afin de réduire les distances.



- POUR ALLER PLUS LOIN -

Métiers des relations internationales

Si je mets en œuvre... ↷

je contribue à... ↷

MOBILITÉ ENTRANTE

❑ Un guichet unique sur le campus ou site métropolitain pour faciliter les démarches administratives (visa/titre de séjour, aides sociales, assurance maladie, logement universitaire, etc.)



❑ La réservation de logements en résidence étudiante pour les étudiants internationaux



❑ L'assurance d'un suivi régulier de la situation et du bien-être des étudiants internationaux (situation de « mal du pays »)



❑ L'organisation d'une semaine d'intégration des étudiants internationaux avec le soutien d'une association étudiante



❑ L'organisation tout au long de l'année des événements interculturels rassemblant étudiants français et étrangers



❑ Un système de parrainage (ou « buddy ») pour les étudiants internationaux



❑ Une offre « packagée » (cursus d'étude + logement) pour les étudiants internationaux



❑ Des partenariats stratégiques avec des partenaires de longue date (partenariat qui lie mobilité étudiante, enseignante, vie étudiante et création de projets communs)



❑ Une cartographie des zones géographiques et pays problématiques (risques sanitaires, instabilité politique, atteintes aux droits de l'Homme, aux conditions de la femme et des minorités, etc.)



❑ Du conseil aux étudiants sur leur mobilité à l'étranger en prenant en compte leurs spécificités (genre, orientation sexuelle, appartenance à une minorité ethnique, situation de handicap, etc.)



❑ La réelle prise en charge par l'université étrangère d'un étudiant en situation de handicap (matériel adapté, accessibilité de certains médicaments, etc.)



❑ L'organisation des événements de promotion de la mobilité sortante pour lutter contre l'auto-censure chez les étudiants issus de milieu défavorisé



❑ Le choix du train par rapport à l'avion pour les déplacements en Europe



❑ Une taxe carbone interne sur les déplacements internationaux



❑ La possibilité du cumul des bourses de mobilité avec d'autres types de bourse



❑ Un dispositif de mobilité hybride (enseignement à distance avec des étudiants étrangers et déplacement à l'étranger sur une semaine) pour les étudiants qui travaillent pour financer leurs études



❑ L'ouverture d'une formation délocalisée en collaboration étroite avec une université locale



❑ La création d'une université franco-XX (où XX est un pays partenaire qui co-construit le projet sur un pied d'égalité)



❑ Une coopération scientifique franco-XX sur des thématiques liées aux ODD (immobilier durable, agroécologie, lutte contre la pauvreté, microfinance, etc.)



❑ Une bourse doctorale co-financée sur la lutte contre la pauvreté



❑ L'organisation de missions communes à l'étranger rassemblant collectivité locale, entreprises et établissements d'ESR



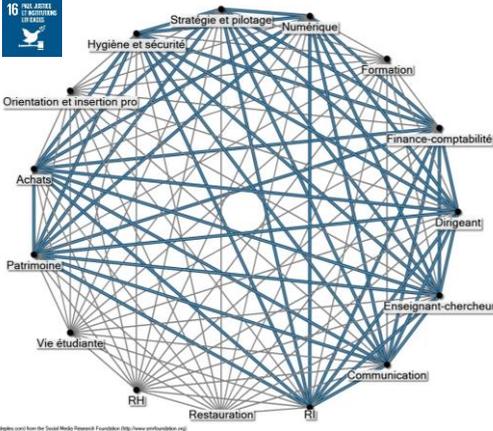
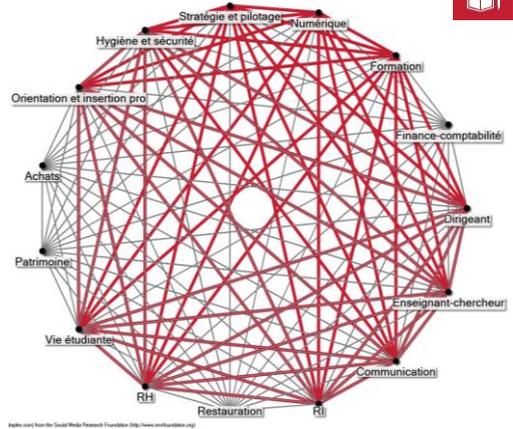
MOBILITÉ SORTANTE

FORMATION ET RECHERCHE

TISSU ÉCONOMIQUE LOCAL

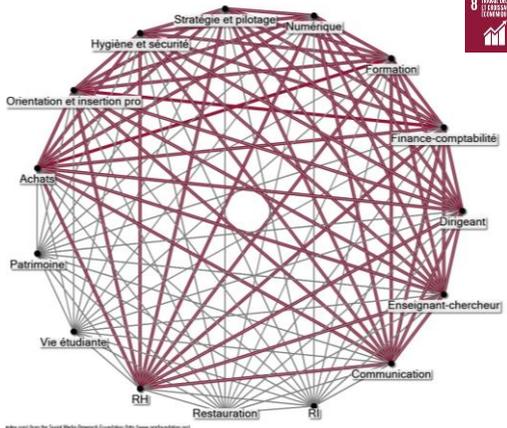
Des objectifs partagés entre les métiers

Au-delà d'une analyse métier par métier, il est possible de se servir des ODD pour étudier les relations entre les métiers de l'ESR. En reliant les différents métiers à l'aide des ODD qu'ils ont en commun, il est possible d'établir un réseau de relations actuelles ou potentielles. **Les 17 ODD créent ainsi un réseau de plus de 650 relations entre les métiers.** Afin d'illustrer la complexité de ces relations, nous avons choisi de les représenter sous forme de graphes représentant les réseaux de relations pour plusieurs ODD (choisis à titre d'exemple). Sur ces graphes, chaque point correspond à un métier, chaque arrête matérialise une relation entre deux métiers (autrement dit un ODD partagé par deux métiers). Les arrêtes colorés correspondent aux relations impliquant l'ODD concerné. Les arrêtes grises, celles en impliquant un autre.



La capacité des établissements de répondre aux enjeux environnementaux et sociaux dépend directement de la qualité des relations entre les professionnels. En effet, aucune des familles de métiers n'a la capacité de répondre seule à ces enjeux. Ce constat est d'ailleurs pleinement intégré dans les ODD eux-mêmes, l'ODD 17 étant consacré aux « partenariats pour la réalisation des objectifs ». Prendre conscience de ces relations et les illustrer comme nous le faisons ici est une chose. Étudier leurs effets en est une autre, qui mériterait une analyse à part entière.

Si le fonctionnement en silo (chaque métier évoluant de manière isolée) **semble encore présent et décrié par certains professionnels, chaque métier agit d'ores et déjà en lien avec d'autres.** Nous pouvons estimer que l'on se situe au milieu du gué sur le sujet. D'une part, certaines pratiques professionnelles déclouonnent de fait le fonctionnement de l'établissement. D'autre part, certaines actions s'effectuent toujours en parallèle sans croisement ou coordination entre les métiers.





ACRONYMES



Acteurs de l'enseignement supérieur

AACSB : *Association to Advance Collegiate Schools of Business*

AIU : Association Internationale des Universités

AMBA : *Association of MBAs*

AMUE : Agence de Mutualisation des Universités et Etablissements

CDC : Caisse des Dépôts et Consignations

CEREQ : Centre d'Etudes et de REcherches sur les Qualifications

CESE : Conseil Economique Social et Environnemental

CGE : Conférence des Grandes Écoles

CPU : Conférence des Présidents d'Université

Cnous : Centre national des oeuvres universitaires et sociales

COMUE : COMMunauté d'universités et d'établissements

Crous : Centre régional des oeuvres universitaires et sociales

CNTE : Conseil National de la Transition Ecologique

EFMD : *European Foundation for Management Development*

EQUIS : *European Quality Improvement Standard*

EURES : *European employment services*

HCERES : Haut Conseil de l'Evaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur

MEDEF : Mouvement des Entreprises de France

MGEN : Mutuelle Générale de l'Education Nationale

REFEDD : REseau Français des Etudiants pour le Développement Durable

UNAF : Union Nationale des Associations Familiales

Professional associations and networks

AACU : Association des Agents Comptables Universitaires

APACHES : Association des Professionnels d'Accompagnement du Handicap dans l'ESR

ARCES : Association des responsables de communication de l'enseignement supérieur

Artiés : Association des Responsables Techniques Immobilières de l'Enseignement supérieur

R2VE : Réseau des Responsables Vie Etudiante

PARFAIRE : Pour Aider les Responsables de Formation des établissements d'enseignement supérieur dans leurs Activités d'Intervention et de Recherche

GP'Sup : Groupement National pour la Prévention des Risques dans l'Enseignement Supérieur

Etablissements d'enseignement supérieur et de recherche

IPAG : Institut de préparation à l'administration et à la gestion

IMT : Institut Mines-Télécom

EHESS : Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales

CEREQ : Centre d'Etudes et de Recherche sur l'Emploi et les Qualifications

Autres

AOP : Appellation d'Origine Contrôlée

CARE : Comptabilité Adaptée au Renouvellement de l'Environnement

CHSCT : Comité Hygiène, Sécurité et Conditions de Travail

CT : Comité Technique

DD&RS : Développement Durable et Responsabilité Sociétale

ESR : Enseignement supérieur et recherche

FSC : *Forest Stewardship Council*

GES : Gaz à Effet de Serre

GESAT : Groupement des Etablissements Sociaux d'Aide par le Travail

HLPF : *High-Level Political Forum*

MDGs : *Millennium Development Goals*

MSC : *Marine Stewardship Council*

ODD : Objectifs de Développement Durable

ONU : Organisation des Nations Unies

PEFC : *Programme for the Endorsement of Forest Certification*

QSE : Qualité, Sécurité, Environnement

RH : Ressources Humaines

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises

RSO : Responsabilité Sociétale des Organisations

SNR : Stratégie nationale de la recherche

StraNES : Stratégie nationale de l'enseignement supérieur

UK : *United Kingdom*

WCAG : *Web Content Accessibility Guidelines*



CONTACTS

CPU

103 Bvd St Michel 75005 PARIS
celine.leroy@cpu.fr
www.cpu.fr

CGE

11 rue Carrier-Belleuse 75015 PARIS
gerald.majou@cge.asso.fr
www.cge.asso.fr

B&L évolution

21 rue Voltaire 75011 PARIS
contact@bl-evolution.com
www.bl-evolution.com



MINISTÈRE
DE L'ENSEIGNEMENT
SUPÉRIEUR,
DE LA RECHERCHE
ET DE L'INNOVATION



MINISTÈRE
DE LA TRANSITION
ÉCOLOGIQUE
ET SOLIDAIRE



Crédit Photos :

- © Benoit Stella : page 5
- © Benoit Wehrle : page 121
- © Christophe Filieule : page 113
- © Crous de Strasbourg : page 112
- © Geoffrey Mathieu : page 112
- © Gilles Delacuvellerie : page 123
- © Pixabay : autres photos
- © Université de La Rochelle : pages 3, 6 et 115