UNIL | Université de Lausanne
IDHEAP
Institut de hautes études
en administration publique

Master of Advanced Studies en administration publique (MPA)

Mémoire

Hautes écoles et durabilité

Etat des lieux, tendances et bonnes pratiques

Rémi Vuichard

Rapporteur : Professeur Stéphane Nahrath – IDHEAP
Co-rapporteur : Professeur Francesco Maiani – IDHEAP
Expert externe : M. Léo Gilliard – WWF Suisse

Décembre 2020

Hes·so
Haute Ecole Spécialisée
de Suisse occidentale
Fachhochschule Westschweiz
University of Applied Sciences and Arts
Western Switzerland

Table des matières

Résumé IV
Remerciements V
1. Introduction 1
1.1 HES-SO et durabilité 2
2. Problématique 3
2.1 Développement durable : entre urgence et déni 3
2.2 Hautes écoles : façonneuses de sociétés 5
2.3 HES-SO : un Frankenstein académique qui a trouvé sa place 7
2.4 Objectifs et questions de recherche 8
2.4.1 Objectifs de la recherche 9
2.4.2 Questions de recherche 9
2.5 Approche théorique et définitions 10
2.5.1 Développement durable 11
2.5.2 Best practices 14
2.5.3 Communautés épistémiques 15
2.6 Hypothèses de recherche 17
3. Méthodologie 19
3.1 Elaboration de la méthodologie de recherche 19
3.1.1 Sélection des hautes écoles analysées 19
3.1.2 Modalités de l'analyse documentaire 21
3.2 Analyse documentaire primaire 23
3.3 Première synthèse et rédaction du pré-mémoire 24
3.4 Pré-soutenance et synthèse des approfondissements et modifications à effectuer 24
3.5 Analyse documentaire secondaire et réalisation des entretiens semi-directifs 24
3.6 Analyse globale des données et rédaction du document final 24
4. Contexte, acteurs et dynamiques 25
4.1 Système éducatif suisse 25
4.2 Cartographie des acteurs du Domaine FRI 25
4.3 Acteurs de l'EEES et prise en compte de la durabilité 27
4.3.1 Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG) 29
4.4 Revendications des associations d'étudiant-e-s 29
4.5 Synthèse du chapitre 30
5. Cadre normatif 32
5.1 Bases légales fédérales 32
5.1.1 Lois, ordonnances et règlements d'application 32
5.1.2 Accréditation des hautes écoles suisses 33
5.2 Bases légales cantonales 35
5.3 Mandats et conventions de prestations entre les cantons et leurs hautes écoles 36
5.4 Planifications stratégiques des acteurs du Domaine FRI 37

5.4.1 Planifications stratégiques nationales 37
5.4.2 Messages FRI 38
5.5 Focus sur la HES-SO 42
5.5.1 Bases légales et stratégies de la HES-SO 42
5.5.2 Réaccréditation de la HES-SO 43
5.6 Synthèse du chapitre 45
6. Analyse de la prise en compte de la durabilité par 10 hautes écoles 47
6.1 Degré d'importance de la durabilité dans les stratégies pluriannuelles 48
6.2 Stratégies de durabilité et plans d'action 50
6.3 Congruence des dispositifs 52
6.4 Degré de couverture 53
6.4.1 Gouvernance 53
6.4.2 Education 55
6.4.3 Recherche 57
6.4.4 Service à la société 58
6.4.5 Gestion du campus 58
6.5 Communautés épistémiques 59
6.6 Mesures concrètes et bonnes pratiques 63
6.7 Enjeux de la liberté académique 66
6.8 Eléments prescripteurs 66
6.9 Synthèse du chapitre 67
7. Retour sur les questions de recherches, hypothèses et objectifs 70
7.1 Questions de recherche et hypothèses 70
7.2 Degré d'atteinte des objectifs 72
8. Recommandations 74
9. Conclusions 76
Bibliographie 79
Liste des abréviations 83
Listes des figures et tableaux 85
Annexes 86
Engagement de l'auteur 110

Résumé

La durabilité est un enjeu toujours plus présent dans nos sociétés. La crise climatique, la perte massive de biodiversité, les écarts croissants de richesse entre les plus nantis et les plus démunis ou encore les nouvelles maladies générées par notre impact sur la biosphère sont quelques exemples des défis auxquels nous devons faire face.

Les hautes écoles jouent un rôle fondamental. Elles produisent, accumulent, transmettent et remettent en question les savoirs. De plus, elles participent grandement à la formation des décideuses et décideurs d'aujourd'hui et de demain. Elles assument également une fonction de conseillères notamment auprès des milieux politiques en leur fournissant des données scientifiques permettant aux élu-e-s de prendre des décisions éclairées. Enfin, elles diffusent dans la société les résultats de leurs travaux (de recherche, notamment), ce qui participe à l'élévation du niveau de culture générale de la population.

Dans ce travail de recherche, nous déterminerons tout d'abord quel est le degré d'importance accordé à la durabilité par la politique Formation Recherche et Innovation de la Confédération[1] (également appelé Domaine FRI[2]). Nous analyserons également les bases légales encadrant l'activité des hautes écoles, ainsi que les exigences posées par l'Espace Européen de l'Enseignement Supérieur (EEES), les planifications stratégiques des principaux acteurs du système et les modalités d'accréditation des hautes écoles suisses.

Par la suite, nous identifierons les pratiques de 5 hautes écoles suisses et de 5 hautes écoles européennes dans leurs efforts d'intégrer la durabilité au cœur de leurs activités. Cette analyse nous permettra d'identifier des tendances lourdes mais également des divergences d'approche. Il sera ainsi possible de proposer une modélisation de la prise en compte de la durabilité par les hautes écoles.

Un focus sera ensuite fait sur le cas particulier de la Haute école spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO). Cette haute école désire prendre davantage en considération la durabilité dans ses activités et doit, de plus, atteindre d'ici le printemps 2022 un standard d'accréditation institutionnelle portant sur la durabilité. Enfin, les résultats de la recherche nous permettront de formuler des recommandations à son intention, ainsi qu'à d'autres acteurs du Domaine FRI.

Mieux vaut prendre le changement par la main avant qu'il ne nous prenne à la gorge.

Winston Churchill

IMPORTANT

L'analyse de la prise en compte de la durabilité par les 10 hautes écoles citées dans ce travail de mémoire a été réalisée au printemps 2020. Les hautes écoles étant très actives actuellement dans ce domaine, il n'est pas à exclure que certaines d'entre elles aient adopté de nouvelles stratégies ou mesures dès l'été 2020. Pour des raisons de planification de ce travail, il n'a pas été possible de prendre en compte ces nouvelles dynamiques. L'auteur remercie d'avance ces hautes écoles de ne pas en prendre ombrage.

[1] https://www.sbfi.admin.ch/sbfi/fr/home/politique-fri/fri-2021-2024.html

[2] Le Domaine FRI est le terme qui permet de désigner les activités de coordination, de financement et d'encadrement menées par le Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI) en lien avec la formation tertiaire, la recherche et l'innovation en Suisse. Ce secrétariat d'Etat fait partie du Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche (DEFR).

Remerciements

Je tiens tout d'abord à adresser mes sincères remerciements au professeur Stéphane Nahrath de l'IDHEAP qui a su, tout au long du processus de réalisation de ce mémoire, me prodiguer des conseils avisés. Je salue ses qualités et compétences tant académiques qu'humaines.

Mes remerciements vont également au professeur Francesco Maiani de l'IDHEAP et à M. Léo Gilliard du WWF, membres du jury de ce travail de mémoire. Leurs critiques constructives, notamment durant la séance de pré-soutenance, m'ont été particulièrement utiles.

La réalisation de ce travail de mémoire n'aurait pas été possible sans la disponibilité et les compétences des personnes interviewées. Qu'elles en soient ici chaleureusement remerciées.

Enfin, je remercie la HES-SO et tout particulièrement Mme Geneviève Le Fort, vice-rectrice Qualité, de m'avoir fait confiance dès le début de l'année 2019 pour initier un processus de prise en compte de la durabilité au sein de l'institution. La réalisation de ce travail de mémoire m'a permis d'identifier les écueils à éviter mais également les leviers à activer afin de permettre à la HES-SO de s'orienter de manière déterminée vers davantage de durabilité.

1. Introduction

La durabilité est actuellement un enjeu majeur pour un développement pérenne de nos sociétés. L'Organisation des Nations unies (ONU) s'est saisie officiellement de cet enjeu dès 1987 suite notamment à la publication d'un rapport intitulé *Our common future* (Brundland, 1987). C'est en effet dans ce document qu'apparaît pour la première fois le concept de développement durable[3]. De 1987 à 2015, de nombreux plans d'action ont été adoptés par l'ONU et mis en œuvre (souvent partiellement) par les Etats ayant ratifiés ces accords internationaux. Pour la période de 2015 à 2030, l'ONU a adopté l'Agenda 2030 de développement durable[4] qui comprend 17 objectifs déclinés en 169 cycles prioritaires. On peut également lire, sur le site de l'Office fédéral du développement territorial (ARE) :

> *Le Conseil fédéral a adopté, lors de sa séance du 20 juin 2018, le rapport national de la Suisse sur la mise en œuvre de l'Agenda 2030 pour le développement durable*[5].

Notre système politique étant de type fédéraliste, les cantons déclinent actuellement l'Agenda 2030 national au niveau régional. Le Conseil fédéral a également adopté une *Stratégie pour le développement durable 2016-2019* (SDD) (Conseil fédéral suisse, 2016). Une stratégie du même type pour les années 2021 à 2030 est en cours d'élaboration[6]. Les hautes écoles suisses[7] sont également amenées à participer à l'atteinte de ces objectifs et sont nommément citées dans la SDD 2016-2019. De plus, plusieurs bases légales fédérales, conventions intercantonales ou encore directives d'accréditation (cf. chapitre 5) stipulent que les hautes écoles doivent prendre en compte la durabilité dans le cadre de leurs activités.

Les hautes écoles suisses sont soumises à une exigence d'accréditation afin de pouvoir bénéficier de la reconnaissance des titres qu'elles délivrent (Processus de Bologne[8]), de porter le nom protégé de haute école et de percevoir les financements fédéraux et cantonaux leur permettant de mener à bien leurs missions.

En 2015, un nouveau standard d'accréditation a été introduit. Ce dernier porte sur la durabilité (cf. chapitre 5.1.2). Le fait de considérer la durabilité comme une tâche importante des hautes écoles oblige ces dernières à intensifier les efforts dans ce domaine. Bien qu'il ne s'agisse pas de l'unique exigence formelle du système de formation supérieure portant sur la durabilité (cf. chapitre 5) et que d'autres incitatifs existent également (pressions endogènes et exogènes, notamment), le standard de durabilité 2.4 du système d'accréditation pousse les hautes écoles à faire un bilan des actions entreprises et à déterminer une politique institutionnelle pluriannuelle en la matière.

On assiste ainsi, depuis 2016, à une volonté accrue des hautes écoles de se saisir des enjeux de durabilité telle que l'évoque le représentant du WWF Suisse lors de l'entretien réalisé dans le cadre de ce travail :

> *« Il y a de grands progrès qui ont été réalisés depuis 2016. C'est une thématique qui est de plus en plus prise en compte dans le cadre du développement des hautes écoles. En termes de qualité ou d'ancrage de la thématique, on est encore toutefois au début ».*

[3] L'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN) a utilisé le terme *Sustainable Development* dès 1980 mais il n'a été que peu voire pas repris par les milieux scientifiques ou politiques avant la publication du rapport *Our Common future*.

[4] https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/

[5] https://www.are.admin.ch/are/fr/home/developpement-durable/cooperation-internationale/agenda2030.html

[6] https://www.eda.admin.ch/agenda2030/fr/home.html

[7] Universités (HEU), Ecoles polytechniques fédérales (EPF), Hautes écoles spécialisées (HES) et Hautes écoles pédagogiques (HEP)

[8] https://www.sbfi.admin.ch/sbfi/fr/home/he/hautes-ecoles/processus-de-bologne.html

1.1 HES-SO et durabilité

La Haute école spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO[9]) est la plus grande Haute école spécialisée du pays et la seule en Suisse romande. Composée de 28 hautes écoles[10] situées dans les 6 cantons romands et la partie francophone du canton de Berne, elle a obtenu le renouvellement de son accréditation institutionnelle en 2019. Ce renouvellement est cependant conditionnel. L'atteinte du standard de durabilité n'est à ce jour pas démontrée. La HES-SO est dès lors mise en demeure de prendre des mesures rapidement afin de pouvoir démontrer une meilleure prise en compte de la durabilité par son rectorat, ses 6 domaines de formation et ses hautes écoles. Elle a officiellement jusqu'au printemps 2022 pour atteindre la condition fixée par le Conseil suisse d'accréditation (CSA) par rapport à l'atteinte du standard 2.4 (cf. chapitre 5.5.2).

Outre les nouvelles exigences que fixe le standard de durabilité du processus d'accréditation, il existe depuis quelques années des attentes des parties prenantes de la HES-SO relatives à une meilleure prise en considération de la durabilité. Parmi ces parties prenantes, nous pouvons citer : les étudiant-e-s, les personnels d'enseignement et de recherche (PER), les personnels administratifs et techniques (PAT), les directions des hautes écoles, les associations d'étudiant-e-s, les cantons (député-e-s et/ou services cantonaux de la formation supérieure) ou encore la société dans son ensemble. Ces attentes se manifestent de différentes manières : interpellations du rectorat par des membres de la Commission interparlementaire de contrôle, revendications d'associations d'étudiant-e-s, propositions issues de la Commission du personnel, demandes d'engagements financiers plus importants en faveur de la durabilité de la part du Conseil de concertation, etc.

Afin d'atteindre le standard d'accréditation portant sur la durabilité et de répondre aux attentes des différentes parties prenantes, la HES-SO s'est donnée comme objectif de se doter d'une stratégie de durabilité pour les années 2021 à 2024[11]. Le processus participatif d'élaboration de cette stratégie a débuté à l'automne 2019 et devrait permettre une adoption formelle de la stratégie par le rectorat à fin 2020.

La prise en compte de la durabilité par les hautes écoles, bien qu'elle s'intensifie actuellement, n'est pas récente. En effet, quelques hautes écoles, en Suisse mais également à l'étranger, ont fait le choix depuis plusieurs années de s'engager dans cette voie. Contrairement à d'autres thématiques telles que la gestion de la qualité ou les modalités d'évaluation des enseignements, il n'existe pas encore à ce jour de *best practices* reconnues (cf. chapitre 6.5) ou de normes officielles permettant aux hautes écoles d'intégrer la durabilité au cœur de leurs missions. Ce travail de recherche vise dès lors à tenter d'identifier, de manière empirique, si certaines tendances générales se font jour à l'échelle européenne et dans l'affirmative, en quoi est-ce que ces dernières peuvent permettre à la HES-SO :

A. d'atteindre le standard d'accréditation portant sur la durabilité ;

B. d'assumer davantage de responsabilités face aux enjeux de durabilité auxquels nos sociétés doivent faire face.

[9] https://www.hes-so.ch/

[10] Bien que ces 28 hautes écoles aient une grande marge de manœuvre pour s'auto-organiser et se financer, elles font partie d'une seule et même institution : la HES-SO. Elles se coordonnent étroitement avec les services centraux du rectorat afin d'assurer une cohérence institutionnelle.

[11] https://developpement-durable.hes-so.ch/fr/plateforme-developpement-durable-13753.html

2. Problématique

2.1 Développement durable : entre urgence et déni

Dès l'émergence de l'ère industrielle, de la société de production/consommation et de l'expansion à l'échelle mondiale du libéralisme économique au 19ème siècle, des *externalités* sont apparues (Pfister, 2010). Que ce soit les émanations liées à la combustion du charbon à Londres, les pollutions au mercure lors de la ruée vers l'or aux Etats-Unis ou encore les glissements de terrain provoqués par la déforestation en Suisse à cette même époque, l'humanité a graduellement pris conscience de la fragilité de nos écosystèmes et de la finitude des ressources naturelles.

La guerre froide, dès le début des années 50, a relégué ces préoccupations environnementales et sociales au second plan, tout du moins au niveau gouvernemental[12]. Les doctrines capitalistes de l'Ouest et communistes de l'Est partageaient une finalité commune : le productivisme. Cependant, les faits sont têtus et de nouvelles catastrophes, industrielles celles-ci, ont poussé la toute jeune ONU à se saisir de ces enjeux. Parallèlement, le Club de Rome[13], réunissant notamment des chercheurs-euses, des scientifiques, des économistes et des fonctionnaires internationaux issus de 52 pays, a joué un rôle prépondérant en alertant dès 1968 sur l'impossibilité de maintenir une croissance économique perpétuelle dans un monde aux ressources, elles, finies (Meadows, 1972).

Bien que marginalisé, ce mouvement de pensée a diffusé ses idées qui ont trouvé un certain écho dans la population suite à d'autres crises environnementales : disparition presque totale de la mer d'Aral à cause de l'irrigation de champs de coton et de blé en Asie centrale, catastrophe nucléaire de Tchernobyl, explosion d'une usine chimique à Bhopal, etc. Face à cette situation alarmante, l'ONU a chargé madame Gro Harlem Brundtland, membre du gouvernement norvégien, de rédiger un rapport sur la situation et la manière de faire face à ces multiples crises. La célèbre publication *Our commun future* (Brundland, 1987), aussi appelée *Rapport Brundland,* est ainsi née. Le Sommet de la Terre à Rio de Janeiro, en 1992, a été organisé suite à la publication de ce rapport. S'en suivront de nombreux et réguliers autres sommets internationaux débouchant souvent sur des constats inquiétants. Cependant, peu de mesures efficientes sont prises afin d'endiguer le phénomène. En effet, le fort mouvement de néolibéralisme et de dérégulation, porté par le duo Reagan/Thatcher, tend à freiner toute idée d'intervention étatique multilatérale. La *main invisible du marché*[14], selon l'expression célèbre d'Adam Smith était sensée, à terme, régler spontanément les problèmes d'externalités.

A la fin des années 80 et au début des années 90, les milieux scientifiques tirent la sonnette d'alarme et font état d'une dégradation massive et rapide de nos ressources, ainsi que d'atteintes graves à notre stabilité climatique. Il est important ici de citer deux institutions particulièrement actives et légitimes face à ces menaces globales : le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC[15]) et l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN[16]). Ces entités font office de faîtières des services gouvernementaux nationaux en charge des enjeux climatiques ou d'organisations de la société civile (ONG, fondations, associations, etc.).

[12] La société civile voit toutefois le renforcement des ONG environnementales et la création des partis politiques écologistes.

[13] https://clubofrome.org/

[14] https://la-philosophie.com/la-philosophie-de-la-main-invisible-adam-smith

[15] https://www.ipcc.ch/

[16] https://www.iucn.org/fr

Entre 1990 et 2010, on assiste à un affrontement entre les tenants d'une prise en compte des données scientifiques et les *climatosceptiques* (actuellement plutôt appelés *climatodénialistes*[17]). Les thèses de ces derniers étaient (et sont encore) très fortement teintées de théories du complot et d'idéologie créationnisme. Au début des années 2010, un consensus scientifique émerge et reconnaît que le changement climatique est une réalité dont les causes s'expliquent très majoritairement par la combustion de ressources fossiles (pétrole, charbon, etc.) et la libération dans l'atmosphère de gaz à effet de serre.

Au niveau international, un plan d'action entre en vigueur en 2000 suite aux différents sommets internationaux (Rio en 1992, Johannesburg en 2002 et Rio+20 en 2012, notamment) : les *Objectifs du millénaire pour le développement*[18] (OMD). Ils comprennent 8 objectifs principaux à atteindre à l'horizon 2015. Ces derniers ne le seront que très partiellement. Dès 2015, les *Objectifs de développement durable* (ODD), également appelés *Agenda 2030,* succèdent aux OMD. La Suisse participe à la mise en œuvre de cet agenda international. On peut ainsi lire sur le site de l'ARE[19] :

> *Le 25 septembre 2015 les chefs d'Etat et de gouvernement ont adopté, à l'unanimité, la résolution «Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030». Ce programme constitue le cadre de référence global pour le développement durable. La Suisse s'engage pour sa mise en œuvre tant au niveau international que national.*

Figure 1 : Agenda 2030 de l'ONU et ses 17 objectifs de développement durable

© ONU

L'Agenda 2030 est souvent décrit comme reposant sur 5 P :

- People
- Planet
- Prosperity

[17] https://theconversation.com/le-developpement-durable-en-crise-climatique-124565

[18] https://www.un.org/fr/millenniumgoals/

[19] https://www.are.admin.ch/are/fr/home/developpement-durable/cooperation-internationale/agenda2030.html

- Peace
- Partnerships

Son adoption par un si grand nombre de pays a été rendue possible grâce au fait que la définition de la durabilité, ainsi que le degré de cohérence entre les 17 objectifs est relativement minimale. En effet, c'est bien la définition de la durabilité faible et non celle de la durabilité forte (cf. chapitre 2.5.1) qui a été retenue. De plus, certains objectifs semblent être parfois difficilement compatibles les uns avec les autres. Exemple :

8.1 : Maintenir un taux de croissance économique par habitant adapté au contexte national et, en particulier, un taux de croissance annuelle du produit intérieur brut d'au moins 7 % dans les pays les moins avancés

VS

15.5 : Prendre d'urgence des mesures énergiques pour réduire la dégradation du milieu naturel, mettre un terme à l'appauvrissement de la biodiversité et, d'ici à 2020, protéger les espèces menacées et prévenir leur extinction.

Le concept même de développement durable est souvent remis en question. La substituabilité des capitaux (économiques, sociaux et environnementaux) est certes cohérente avec une approche néolibérale de la mondialisation mais n'est malheureusement pas compatible avec les limites planétaires. Ce qui a donné lieu à la fameuse boutade de Kenneth E. Boulding :

Celui qui croit qu'une croissance exponentielle peut continuer indéfiniment dans un monde fini est soit un fou, soit un économiste.

L'objectif de ce travail n'est pas de donner une définition optimale de la durabilité ou d'entrer dans des querelles politiques. Cependant, il apparaît important de faire état de ces controverses de par le fait qu'elles sont réapparues régulièrement lors de la réalisation de cette recherche. Il est ici utile de préciser que, pour une haute école, l'adoption d'une définition de la durabilité forte ou faible comprend également une dimension idéologique qui n'est pas anodine, comme le mentionne le vice-recteur Durabilité & Campus de l'Université de Lausanne (UNIL)[20] lors de son entretien :

« C'est débattu à l'interne. J'ai des collègues qui ne sont pas tout à fait d'accord avec ça ».

2.2 Hautes écoles : façonneuses de sociétés

La plus ancienne université européenne a été fondée en 1088 à Bologne. Depuis, la formation dite supérieure a fait florès. A l'origine composées uniquement d'universités, les hautes écoles se sont petit à petit diversifiées. En Suisse, on compte 4 types de hautes écoles[21] :

- Les universités cantonales (10)
- Les écoles polytechniques fédérales (2)[22]
- Les hautes écoles spécialisées (9)

[20] L'UNIL a adopté une définition forte de la durabilité.

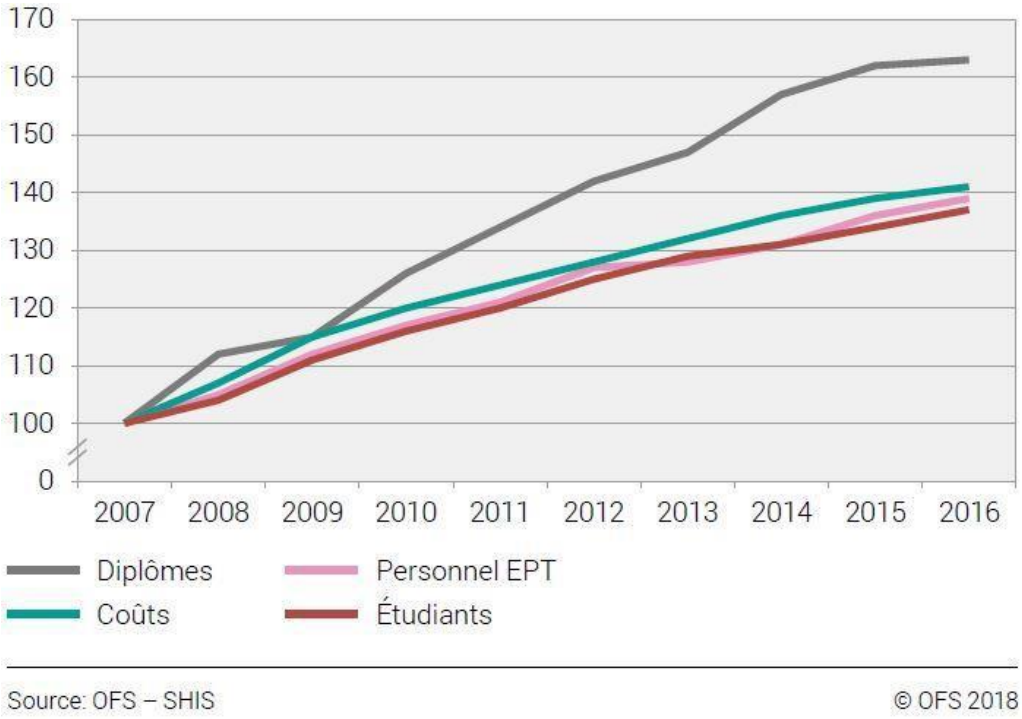
[21] https://www.swissuniversities.ch/fr/themes/etudes/hautes-ecoles-suisses-reconnues-ou-accreditees

[22] Les universités cantonales et les écoles polytechniques fédérales sont parfois classées par les acteurs politico-administratifs dans la même catégorie sous la dénomination *Universités*. Pour plus de clarté d'analyse, le choix a été fait de les distinguer.

– Les hautes écoles pédagogiques (17)

Ces hautes écoles, toutes subventionnées par les cantons et la Confédération[23], connaissent un succès grandissant, tel qu'en témoigne le schéma ci-dessous de l'Office fédéral de la statistique (OFS) :

Figure 2 : évolution des étudiant-e-s, des diplômes, du personnel et des coûts des hautes écoles suisses



Ce succès s'explique notamment par une forte tertiarisation de notre société. La Suisse est relativement pauvre en matières premières. Dès lors, elle a très tôt dans son histoire économique misé sur le développement d'un secteur secondaire porté par des branches à forte valeur ajoutée telles que l'horlogerie, la mécanique de précision ou encore la machine-outil. Son secteur tertiaire s'est octroyé la part du lion grâce par exemple à l'industrie bancaire, au négoce de matières premières ou aux assurances. Ce mouvement s'est encore amplifié durant les années 90 avec de nombreuses délocalisations du secteur secondaire vers les pays du Sud et de l'Est, ainsi qu'une certaine dématérialisation de l'économie due à l'émergence de nouvelles technologies numériques.

Bien que ne faisant pas partie de l'Europe au sens politique du terme, la Suisse n'est pas une île isolée vivant en autarcie. Elle fait partie de l'*Espace Européen de l'Enseignement Supérieur* (EEES)[24]. Les milieux académiques suisses ont toujours été très ouverts à l'international. Le savoir ne connaissant pas de frontière, il a toujours été vital pour la Suisse de pouvoir bénéficier des échanges de connaissances scientifiques, non seulement avec ses pays voisins mais bien au-delà également. Ces échanges ont donc amené les hautes écoles helvétiques à participer à différentes dynamiques. Que ce soit la reconnaissance des titres via le Processus de Bologne, la participation à la mobilité estudiantine grâce au programme Erasmus ou encore l'application de standards de qualité prônés par l'European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA), les hautes écoles suisses font partie intégrante du maillage académique européen. De plus,

[23] A des degrés divers selon le type de haute école.

[24] https://www.coe.int/fr/web/higher-education-and-research/european-higher-education-area

les hautes écoles suisses bénéficient très largement des fonds européens en faveur de la recherche scientifique (programmes Horizon 2020 et Horizon Europe[25], notamment).

Il est communément admis que les hautes écoles ont trois missions principales :

1. La formation initiale et continue tertiaire
2. La recherche fondamentale ou appliquée
3. Le développement de services pour la société

Bien que les deux premières soient relativement faciles à concevoir, la troisième est beaucoup moins connue. Elle regroupe toutes les actions, prestations, mandats, conseils ou autre qu'une haute école génère et qui participent au développement positif de la cité. Les hautes écoles sont ainsi considérées comme faisant partie intégrante de la société dans laquelle elles s'inscrivent. On évoque également souvent le terme de *Responsabilité sociétale des entreprises* (RSE)[26] pour définir cette troisième mission. Les hautes écoles ne sont pas ces entités hors-sol et déconnectées de la réalité telles qu'on les caricature parfois. Le degré de formalisation des prestations liées à cette troisième mission est toutefois moins grand que pour les deux premières et laisse ainsi une plus grande marge de manœuvre pour les hautes écoles et leurs mandants.

Nous verrons dans le cadre de ce travail que la durabilité est transversale à l'ensemble de ces 3 missions. De par les compétences qu'elles permettent aux étudiant-e-s d'acquérir, leurs travaux de recherche fondamentale ou appliquée et les services qu'elles rendent à la cité, les hautes écoles peuvent grandement participer au développement durable de nos sociétés. Elles ont une capacité d'influence notoire sur de nombreux milieux : politiques, économiques, associatifs, cultures, scientifiques, etc. De plus, elles jouent souvent un rôle de *whistleblowers*[27] en mettant à l'agenda politique des problématiques émergentes. Elles endossent donc une responsabilité particulière par rapport aux enjeux de durabilité auxquelles nous sommes confrontés actuellement.

2.3 HES-SO : un Frankenstein académique qui a trouvé sa place

La HES-SO est la plus grande haute école spécialisée et la deuxième plus grande haute école tous types confondus de Suisse avec plus de 22'000 étudiant-e-s immatriculé-e-s en 2020. Elle s'est développée suite à un processus ayant débuté en 1994 (cf. annexe 1). Elle a fêté en 2019 sa 20ème année d'existence. Répartie sur les 6 cantons romands et la partie francophone du canton de Berne, elle comprend 28 hautes écoles réparties dans 6 domaines totalisant 68 filières de formation :

1. Design & Arts visuels
2. Economie & Services
3. Ingénierie & Architecture
4. Musique & Arts de la scène
5. Santé
6. Travail social

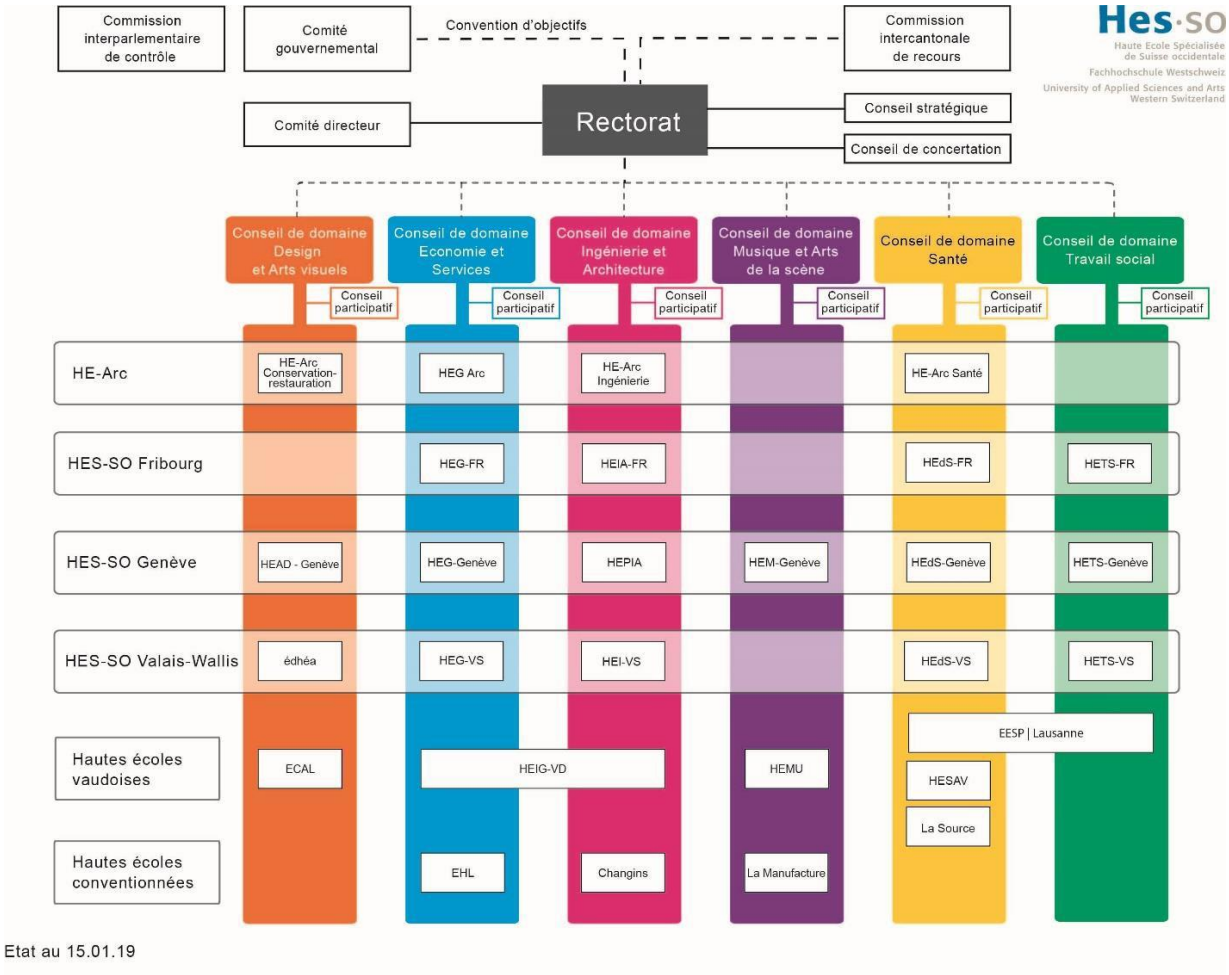
[25] https://ec.europa.eu/info/horizon-europe-next-research-and-innovation-framework-programme_en

[26] La RSE désigne pour les entreprises le fait de prendre en considération de manière volontaire et parfois obligatoire les enjeux sociaux, économiques, environnementaux ou encore éthiques dans le développement de leurs activités.

[27] Donneuses d'alerte.

Son organisation est de type matriciel.

Figure 3 : organigramme de la HES-SO



© HES-SO

Elle dispose d'un rectorat composé de différents dicastères, services et unités. Les 28 hautes écoles sont des entités juridiques indépendantes. Elles conservent donc une grande marge de manœuvre et d'autonomie quant à leur organisation, leur financement (70 % environ via les cantons) et leurs priorités d'action. Elles se coordonnent toutefois activement afin d'assurer une cohérence institutionnelle. Un principe de subsidiarité s'applique entre les prérogatives du rectorat et celles des hautes écoles.

Des faîtières appelées *directions cantonales/régionales* coordonnent et soutiennent le développement des hautes écoles dans plusieurs cantons. C'est le cas à Fribourg, à Genève, en Valais et dans la région de l'Arc jurassien. Il n'y a pas de direction cantonale dans le canton de Vaud. Les intitulés de ces directions cantonales/régionales se trouvent dans la colonne de gauche de la figure ci-dessus.

2.4 Objectifs et questions de recherche

Le contexte, les acteurs principaux et les enjeux ayant été identifiés, il est maintenant possible de déterminer les objectifs et questions de recherche du travail de mémoire.

2.4.1 Objectifs de la recherche

I. Faire un état de l'art de la question à l'échelle suisse et internationale et identifier les modalités stratégiques (plans d'intentions) et opérationnelles (mesures concrètes) de prise en compte de la durabilité dans 10 hautes écoles suisses et étrangères ;

La prise en compte de la durabilité par les hautes écoles est un sujet relativement récent[28] et peu exploré au niveau de la recherche. Une analyse des pratiques de 10 hautes écoles actives dans ce domaine permettra d'identifier des tendances, ainsi que des divergences d'approche des institutions. La Suisse faisant partie de l'EEES, il apparaît donc pertinent de faire porter l'analyse également sur quelques hautes écoles européennes pionnières en la matière.

II. Mettre en évidence des best practices au travers d'une analyse comparative de la mise en place des stratégies de durabilité de 10 hautes écoles suisses et européennes ; et essayer d'identifier leur source/origine et leurs canaux de diffusion ;

Suite à plusieurs contacts informels avec des personnes en charge de la durabilité dans plusieurs hautes écoles suisses, il apparaît que les modalités d'action semblent très diverses. Il semble donc pertinent d'essayer d'identifier des best practices pouvant être reprises par d'autres hautes écoles dans une optique d'amélioration continue et de mutualisation. Il est également tout aussi important de pouvoir déterminer si ces best practices ont une ou plusieurs origines communes et, dans l'affirmative, laquelle ou lesquelles afin de pouvoir déterminer leurs modes de production et de diffusion.

III. Sur la base de cette analyse comparative, formuler des recommandations adaptées au contexte spécifique de la HES-SO lui permettant d'atteindre les exigences du standard d'accréditation sur la durabilité.

En tant que coordinateur durabilité de la HES-SO, l'auteur de ce travail de recherche a été mandaté pour orienter la HES-SO vers davantage de durabilité, non seulement afin d'atteindre le standard d'accréditation 2.4 mais également pour aller au-delà. Suite à l'analyse du système d'accréditation et des modalités de prise en compte de la durabilité par 10 hautes écoles pionnières, ainsi que la mise en évidence de bonnes pratiques, il sera possible d'aider la HES-SO à choisir et orienter ses actions afin d'atteindre le standard d'accréditation et d'avoir le maximum d'efficience dans sa prise en compte de la durabilité.

2.4.2 Questions de recherche

1. Comment les hautes écoles suisses et étrangères prennent-elles en compte la durabilité dans l'accomplissement de leurs tâches ?

Si l'on veut comprendre comment favoriser la prise en compte de la durabilité par les hautes écoles, il est impératif d'identifier comment les institutions pionnières en la matière procèdent. Ceci est d'autant plus important qu'il n'existe, à ce stade, aucun standard international ou national reconnu par tous les acteurs. Il sera fait recours à plusieurs dimensions d'analyse pour identifier les pratiques des hautes écoles dans ce domaine.

2. Peut-on identifier des similitudes et/ou des spécificités dans les modalités de prise en compte de la durabilité dans les 10 hautes écoles analysées ? Et si oui, existe-t-il une forme de communauté épistémique contribuant au développement et à la diffusion de best practices dans ce domaine ?

[28] Bien que certaines hautes écoles aient été pionnières en la matière, comme l'UNIL, par exemple.

Une analyse comparative des pratiques de ces 10 hautes écoles pionnières[29] va potentiellement permettre de dégager des tendances et/ou des divergences. Si des tendances lourdes sont constatées, il sera possible de modéliser cette prise en compte de la durabilité par les hautes écoles. Enfin, il sera tout aussi intéressant de constater si ces tendances sont issues de démarches structurées, organisées et planifiées, telles que celles qui sont en général développées par des communautés épistémiques.

3. En tenant compte des spécificités de la HES-SO, quelles sont les best practices dont elle pourrait s'inspirer afin d'assurer une prise en compte optimale de la durabilité dans le cadre de ses activités ?

La HES-SO est une institution particulière dans le paysage de la formation supérieure suisse (cf. chapitre 2.3). A ce titre, toutes les bonnes pratiques mises en évidence ne seront pas forcément adaptées au contexte dans lequel la HES-SO s'inscrit. Il sera donc nécessaire d'identifier, parmi ces bonnes pratiques, lesquels peuvent représenter un réel intérêt pour elle, afin de l'orienter au mieux vers une prise en compte effective de la durabilité.

4. Dans quelle mesure les best practices identifiées permettraient-elles, en cas de reprise par la HES-SO, de répondre aux exigences d'accréditation portant sur la durabilité ?

La HES-SO est face à un enjeu de taille. Bien qu'elle ait obtenu le renouvellement de son accréditation institutionnelle en 2019, elle doit prouver avant l'été 2022 qu'elle atteint le standard d'accréditation 2.4 portant sur la durabilité. Si elle n'atteint pas ce standard, elle perd le droit de porter le titre protégé de haute école suisse, ainsi que le droit de délivrer des titres de bachelor/master et les financements fédéraux et cantonaux qui y sont liés. Il est donc fondamental pour la HES-SO de s'assurer qu'elle s'oriente vers une prise en compte de la durabilité de façon à satisfaire prioritairement l'atteinte du standard d'accréditation 2.4.

2.5 Approche théorique et définitions

Ce travail de recherche porte sur la durabilité dans un contexte particulier, celui des hautes écoles. La durabilité n'étant pas une notion univoque, il est essentiel de la définir afin de pouvoir déterminer ce qui relève de la durabilité et ce qui en est exclu. Ce travail cherche également à identifier des pratiques qui puissent être considérées comme optimales (*best practices*). Il est donc nécessaire de préciser ce qui est considéré comme des bonnes pratiques afin de discriminer les pratiques courantes (ou contextuelles) et les réelles bonnes pratiques. Enfin, les hautes écoles sont des institutions qui produisent des savoirs académiques. Lorsque de nouveaux sujets de recherche apparaissent[30], ils sont souvent abordés par les personnels d'enseignement et de recherche (PER) de manière itérative. Ces personnes peuvent être issues de diverses hautes écoles qui s'organisent de manière relativement libre afin de produire les premiers savoirs empiriques sur ces sujets. Pour pouvoir distinguer ces activités de production de nouveaux savoirs des simples activités de travail en réseau, nous aurons recours au concept de communautés épistémiques.

La mobilisation conjointe de ces 3 concepts permettra d'aller plus en profondeur dans l'analyse des pratiques des hautes écoles.

[29] L'ampleur du travail de recherche a nécessité de limiter l'analyse à 10 hautes écoles. Les critères de sélection de ces hautes écoles sont présentés dans le chapitre 3.1.1.

[30] Ceci bien avant que ces nouveaux sujets ne soient stabilisés et fassent partie des thèmes d'enseignement et de recherche officiels.

2.5.1 Développement durable

Comme indiqué précédemment, on attribue au Rapport Brundland la paternité du terme développement durable (*Sustainable development*). Dans ce document, il est présenté comme :

> *(…) un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la possibilité, pour les générations à venir, de pouvoir répondre à leurs propres besoins.*

Cette définition introduit deux notions fondamentales :

1. La finitude des ressources planétaires
2. La solidarité intergénérationnelle

Ces notions sont de réels changements de paradigmes. En effet, précédemment (et notamment durant les décennies dites des *Trente glorieuses*), l'injonction implicite des systèmes économiques (aussi bien capitalistes que, dans une certaine mesure, communistes) était de jouir d'un maximum de biens de consommation. Les ressources naturelles étaient considérées comme inépuisables et les externalités de nos modes de production et de consommation n'avaient pas encore suffisamment impacté l'opinion publique pour qu'on s'en préoccupe. Par conséquent, le concept de solidarité intergénérationnelle ne pouvait émerger. Il a été nécessaire de constater les limites de disponibilités de certaines ressources (crise du pétrole en 1973, accélération de la déforestation massive en Amazonie dès 1972 à cause de la création de la route transamazonienne, etc.) pour que la société civile, les milieux associatifs et les pouvoirs publiques mettent à l'agenda politique les enjeux de durabilité.

Bien qu'apparue officiellement pour la première fois au niveau international dans le Rapport Brundland, la notion de développement durable a été définie de manière incrémentale. Ainsi, la Conférence des Nations unies sur l'environnement de 1972[31], à Stockholm, avait pour thèmes centraux :

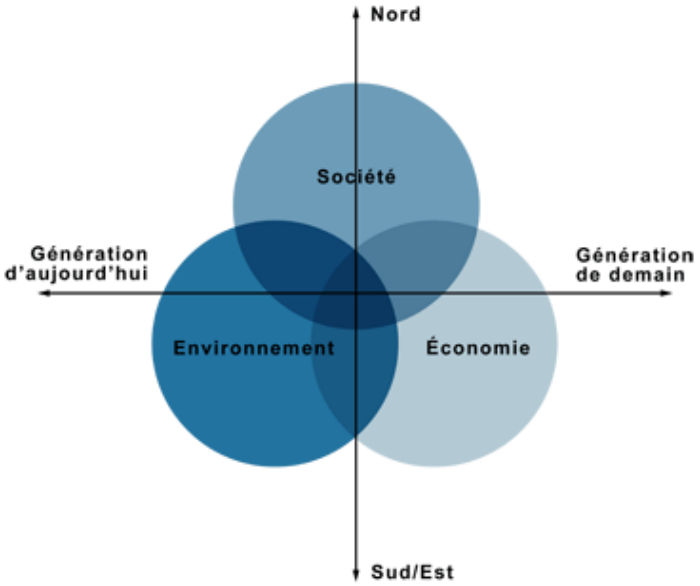
3. L'interdépendance entre l'humanité et l'environnement
4. Les interdépendances entre le développement économique et social et la protection de l'environnement
5. La nécessité d'envisager les problématiques à l'échelle mondiale

Les 5 notions ci-dessus ont permis l'élaboration du schéma illustrant le concept de développement durable. C'est également ce dernier qui a été reconnu officiellement par la Suisse[32].

[31] https://www.un.org/fr/conferences/environment/stockholm1972/

[32] https://www.are.admin.ch/are/fr/home/developpement-durable/politique-et-strategie/definition-du-developpement-durable-en-suisse/le-modele-des-trois-cercles.html

Figure 4 : schéma de représentation du développement durable (faible)



© ARE

Bien que très largement diffusée et validée par des instances officielles, cette conception de la durabilité a suscité (et continue de le faire) des critiques légitimes. En effet, deux visions antagonistes se confrontent.

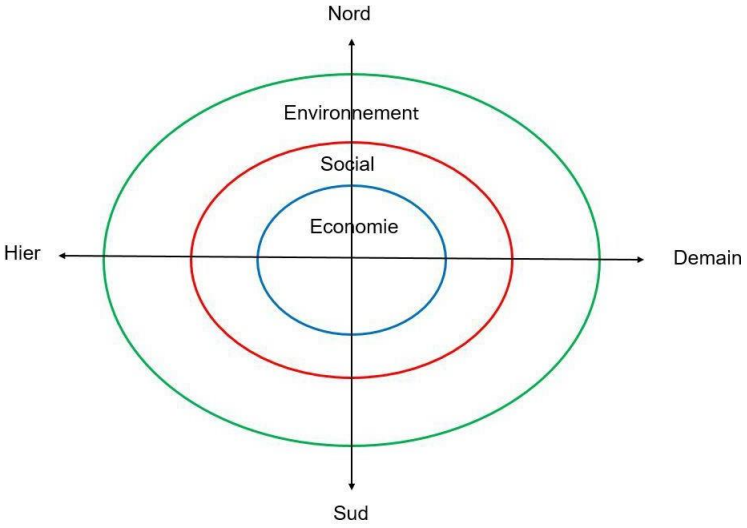
Durabilité forte vs durabilité faible

La controverse principale réside dans les notions de *stocks de capitaux* et de *substituabilité* élaborées par la Banque mondiale en 1994[33]. Les tenants de la conception de la durabilité faible prétendent qu'on peut substituer un capital (social, environnemental ou économique) par un autre capital. On peut donc transformer une ressource environnementale en une ressource économique sans que cela n'impacte la durabilité de l'ensemble du système et sans qu'il n'y ait de limite à cette substituabilité. On est dans une logique de vases communicants dans laquelle rien ne se perd, tout se transforme.

A l'inverse, les tenants de la durabilité forte estiment qu'il n'est pas possible d'effectuer des transferts de capitaux d'un pôle de la durabilité à l'autre de manière illimitée sans affecter l'ensemble du système. Effectuer de tels transferts revient à appauvrir le pôle en question et le système perd ainsi en durabilité. Les adeptes de la durabilité forte basent également leur argumentation sur le fait que les ressources environnementales de la planète étant finies, il ne saurait être question de les substituer en totalité pour poursuivre une course effrénée et sans fin vers toujours davantage de croissance économique. Un schéma alternatif de la durabilité est donc apparu.

[33] https://ise.unige.ch/isdd/spip.php?article503

Figure 5 : schéma de représentation du développement durable (fort)



Les principes fondamentaux véhiculés par cette deuxième conception de la durabilité sont les suivants :

- pour exister, un système économique doit pouvoir s'appuyer sur une société. Il n'existe pas par et pour lui-même ;
- dans une société donnée, plusieurs types de système économique peuvent se développer ;
- dans un environnement donné, plusieurs types de société peuvent se développer ;
- pour qu'une société (et donc un système économique) puisse exister, elle doit bénéficier de *services écosystémiques* (oxygène, eau potable, stabilité climatique, nourriture suffisante et de qualité, etc.) sans lesquels sa survie est impossible.

Malgré l'évidente supériorité conceptuelle du modèle de durabilité forte, il a été très largement rejeté et marginalisé. Cela s'explique par le fait que cette conception de la durabilité (et donc du modèle de développement à mettre en œuvre dans nos sociétés) est beaucoup plus subversive qu'il n'y paraît. En effet, elle présuppose que l'environnement prime sur la société qui elle-même prime sur l'économie.

La prise en compte d'une durabilité forte exige donc une remise en question fondamentale du système économique dominant qu'est le capitalisme néolibéral. Cela n'étonnera donc personne que ce modèle ait été battu en brève et qualifié d'extrême, voire de *Deep ecology*[34].

La Suisse, par le truchement de l'Office fédéral du développement territorial (ARE[35]), a quant à elle retenu la conception faible de la durabilité tout en lui fixant des seuils de prélèvement de capitaux au-delà desquels il n'est pas souhaitable d'aller. Cette conception est qualifiée de *Sensible sustainability* ou de *Durabilité faible Plus*[36]. Il est toutefois intéressant de préciser que la Constitution fédérale véhicule quant à elle une conception

[34] https://www.cairn.info/revue-projet-2015-4-page-25.htm

[35] Office fédéral prioritairement en charge de la durabilité au niveau national. Le Département fédéral des affaires étrangères (DFAE) s'occupe, quant à lui, de la durabilité au niveau international.

[36] https://www.are.admin.ch/are/fr/home/developpement-durable/politique-et-strategie/definition-du-developpement-durable-en-suisse/le-modele-du-stock-de-capital.html

beaucoup plus forte de la durabilité (Flückiger, 2006), notamment dans ses articles 2 et 73.

Dans le cadre de ce travail de recherche, le terme *Durabilité* sera davantage utilisé en lieu et place de *Développement durable* qui semble, nous l'avons vu, poser quelques problèmes sémantiques.

2.5.2 Best practices

Les *Best practices* (ou *Bonnes pratiques* en français) sont des ensembles d'actions, de démarches, d'outils ou encore de méthodes qui, dans un contexte professionnel spécifique, permettent d'atteindre de façon optimale des objectifs en mobilisant les ressources à disposition de la manière la plus efficiente possible.

Le concept de bonnes pratiques est apparu au milieu du 19ème siècle dans le monde agricole. Il définissait des pratiques professionnelles jugées comme optimales et à favoriser. Le concept reste encore relativement peu stabilisé à ce jour, d'après les recherches effectuées dans le cadre de ce travail. Cependant, pour être considérées comme des bonnes pratiques, les actions concernées doivent remplir les exigences minimales suivantes :

- Elles doivent être *innovantes* (Anne, 2003). L'apparition de bonnes pratiques n'a lieu que si une problématique ou un besoin nouveau apparaît. Elles sont développées par des individus ou des institutions devant imaginer des façons nouvelles de s'adapter. Les bonnes pratiques émergent donc le plus souvent dans des contextes en mutation. Dans la littérature, on évoque le terme de *manifestation des connaissances organisationnelles (*Perrin, 2006*)* pour préciser que les bonnes pratiques sont des démarches qui mobilisent l'institution et mettent à contribution ses ressources (cognitives, procédurales, financières, etc.).
- Pour être considérées comme des bonnes pratiques, les actions doivent être *reproductibles* (tout du moins partiellement) dans d'autres contextes similaires. Il s'agit donc d'actions transposables (Benavente & Panchaud, 2008) apportant une plus-value au-delà du contexte dans lequel elles sont apparues.
- Les bonnes pratiques sont très souvent liées aux *systèmes d'assurance qualité* des institutions (Gillet Goinard, 2015). Elles sont ainsi identifiées lors d'études comparatives (benchmarking) et analysées à l'aune de critères portant sur :
    - L'effectivité
    - L'efficacité
    - L'efficience

  Les ressources des institutions étant limitées, ce sont les bonnes pratiques affichant le niveau d'efficience le plus élevé (rapport coût-bénéfice) qui sont en général reprises et mises en œuvre.
- Les bonnes pratiques ont *tendance à se transformer en normes* (Devisme & al., 2007) suite à une période d'expérimentation et d'évaluation par les individus ou les institutions. Elles sont ensuite souvent validées par les acteurs politico-administratifs et officialisées dans des règlements, guidelines, procédures, etc. On ne parle dès lors plus de bonnes pratiques mais de standards ou d'exigences légales et administratives.

- Une best practice doit avoir une capacité à résoudre un problème ou tout du moins à améliorer la situation problématique sur laquelle elle est censée agir.

Certaines hautes écoles œuvrant depuis quelques années en faveur de la durabilité, le concept de *Best practices* nous permettra d'identifier de potentielles actions correspondant aux critères évoqués ci-dessus. Il nous permettra également d'apporter des éléments de réponse aux questions de recherche 2, 3 et 4 et de confirmer/infirmer les hypothèses de recherche B et C (cf. chapitre 2.6).

2.5.3 Communautés épistémiques

Pour bien comprendre le concept de *Communautés épistémiques*, il est tout d'abord nécessaire de bien saisir celui d'*Epistémè*. Michel Foucault en a donné la définition suivante (Foucault, 2001) :

> *Ce sont tous ces phénomènes de rapport entre les sciences ou entre les différents discours dans les divers secteurs scientifiques qui constituent ce que j'appelle épistémè d'une époque.*

On trouve également souvent cette autre définition de l'*Epistémè* dans la littérature[37] :

> *Ensemble des connaissances rendant possibles les différentes formes de science propre à un groupe social à une époque donnée.*

Quant à la définition du concept de *Communautés épistémiques*, elle a été proposée par Peter Haas (Haas, 1992) :

> *Réseaux de professionnels ayant une expertise et une compétence reconnues dans un domaine particulier qui peuvent faire valoir un savoir pertinent sur les politiques publiques du domaine en question.*

Il écrit également : « *Alors que les membres d'une communauté épistémique par définition partagent une épistémè les uns avec les autres, ils ne la partagent pas nécessairement avec d'autres groupes ou individus... C'est l'infiltration politique d'une communauté épistémique dans les institutions de gouvernement qui établit les fondations pour une plus large acceptation des croyances et des idées de la communauté pour une construction de la réalité sociale appropriée. En retour, le résultat peut être la création de la construction de la réalité sur une question, ainsi que des attentes communes et des intentions communes prévisibles »* (Haas, 1992).

Historiquement, les communautés épistémiques ont émergé dans le contexte de la mise en œuvre des politiques publiques, en réaction à deux dynamiques parallèles. Premièrement, nous assistons depuis plusieurs décennies à une internationalisation des politiques publiques[38]. En effet, les enjeux auxquels nos sociétés sont confrontées sont de plus en plus globaux (changements climatiques, interdépendances économiques, lutte contre le terrorisme, etc.). Deuxièmement, la formulation et la mise en œuvre des politiques publiques se sont complexifiées notamment au travers du mouvement du *New Public Management* (Pollitt & al., 2007) qui vise, entre autre, à associer et satisfaire les administrés de manière plus poussée qu'auparavant.

[37] https://www.cordial.fr/dictionnaire/definition/%C3%A9pist%C3%A9m%C3%A8.php

[38] Notamment dans le champ de la formation supérieure en Suisse : https://serval.unil.ch/resource/serval:BIB_93BCF96D77BC.P001/REF.pdf

Les communautés épistémiques ont donc très naturellement trouvé leur place dans ce contexte. En tant que panels d'experts auto-organisés, elles sont très utiles aux acteurs politico-administratifs. Dans une certaine mesure, leurs recommandations permettent d'affiner la formulation des politiques publiques afin de les rendre plus conformes aux attentes des citoyens, ce qui facilite, in fine, leur mise en œuvre.

Les communautés épistémiques ne peuvent se résumer à de simples réseaux scientifiques ou professionnels. En effet, la première communauté épistémique à avoir été mise en lumière était constituée d'écologistes et de scientifiques qui, au travers de leur coalition, ont permis l'élaboration d'une politique publique de réduction de la pollution en mer méditerranée. Par la suite, d'autres communautés de même nature (mais sur des thématiques différentes) ont été identifiées (politique économique, politique de sécurité et notamment gestion carcérale en France, etc.). Ces communautés peuvent parfois être difficiles à appréhender de par le fait qu'elles peuvent réunir des acteurs très différents (scientifiques, lobbyistes, militants, journalistes, experts privés, etc.) et que leur degré de formalisation est souvent assez faible, voire fluctuant en fonction des enjeux en présence. Cependant, ce qui distingue les communautés épistémiques des simples réseaux ou coalitions d'acteurs sont (Viltard, 2006) :

1. Le niveau d'expertise et de pertinence de leurs membres.
2. La volonté de « produire des savoirs » à même de faire avancer le débat sur un enjeu donné ou de faciliter la mise en œuvre d'une politique publique en la faisant reposer sur des bases empiriques objectives.

Nous verrons que ces deux caractéristiques revêtent une importance toute particulière dans le cadre de ce travail.

Les membres d'une communauté épistémique sont souvent issus de champs disciplinaires différents, même s'ils partagent, comme le dirait M. Foucault, une même épistémè, à savoir un ensemble de connaissances de base considérées comme des acquis objectifs et stables. Ils partagent également les autres caractéristiques ci-dessous (Bossy & Evrard, 2010).

Des croyances normatives et de principes qui fournissent des bases à l'action

Une communauté épistémique ayant une fonction de « production de savoirs », comme évoqué précédemment, il est essentiel que ses membres partagent la même conception sur comment produire ces savoirs : type de production scientifique (rapports, études, analyses, etc.), planification de la production des savoirs, répartition du travail entre les membres, etc.

Des croyances causales sur l'origine du problème et les solutions à y apporter

Bien qu'une communauté épistémique œuvre à clarifier une problématique souvent complexe, il est impératif que ses membres soient de prime abord d'accord sur les raisons principales qui font que la problématique apparaît. Sans ce prérequis, la communauté épistémique ne pourra pas être « productive » et sera en permanence parasitée par des remises en question de l'origine de la problématique.

Des critères de validité des savoirs engagés dans le traitement de l'enjeu

Pour que la communauté épistémique puisse jouer son rôle, il faut que ses membres soient en accord avec le mode de validation des savoirs produits. Tant les méthodologies de recherche que les processus de validation des connaissances doivent être jugés

comme pertinents par l'ensemble des membres, sans quoi l'absence de cohésion au sein de la communauté épistémique vouera à l'échec toute production.

Une volonté de formuler des propositions d'action publique basées sur les pratiques communes associées au problème qui fait l'objet de leur expertise

Outre le consensus sur la forme des savoirs à produire, les membres d'une communauté épistémique doivent également être en accord sur le fait que les propositions d'actions formulées doivent être applicables, réalistes et efficientes. En ce sens, on rejoint le concept de best practices évoqué ci-dessus.

Les communautés épistémiques sont souvent actives au niveau international. Ce concept sera donc particulièrement utile afin de comprendre s'il existe des prescripteurs de bonnes pratiques en termes de durabilité dans les hautes écoles en Europe. Il sera également mobilisé afin de mieux comprendre comment les personnes en charge de la durabilité dans les hautes écoles analysées interagissent et éventuellement se fédèrent afin de mutualiser le recours aux actions considérées comme des bonnes pratiques.

Ce faisant, nous pourrons obtenir des éléments de réponse à la question de recherche 2 et confirmer/infirmer l'hypothèse de recherche A.

2.6 Hypothèses de recherche

L'identification de la problématique, des spécificités des hautes écoles et du cas particulier de la HES-SO, ainsi que la détermination des concepts-clés permettent de formuler les 3 hypothèses de recherche suivantes.

A. *Il existe une forte convergence des modalités de prise en compte de la durabilité au sein des 10 hautes écoles analysées résultant de la constitution d'une forme de communauté épistémique à l'échelle internationale dans ce domaine.*

Les enjeux de durabilité, ainsi que ceux de la formation supérieure dépassent, par définition, très largement les frontières nationales. Le fait que les hautes écoles soient habituées à collaborer entre elles sur des thématiques émergentes pousse à penser qu'il existe des modalités convergentes de prise en compte de la durabilité ayant émergé notamment grâce aux travaux d'une ou plusieurs communautés épistémiques en Europe.

B. *La majeure partie des mesures de durabilité dans les hautes écoles portent sur le volet Gestion du campus (bâtiments, énergie, mobilité, etc.). Les volets Gouvernance, Enseignement, Recherche et Service à la société sont moins abordés.*

Le respect de la liberté académique étant essentiel pour les hautes écoles, il est probable que les premières initiatives en faveur de la durabilité dans les hautes écoles analysées aient relevé du volet *Gestion du campus* qui n'a pas d'impact direct sur les 3 missions fondamentales d'une haute école. Cette hypothèse repose également sur le fait que d'intervenir dans ce domaine permet de visibiliser rapidement des pratiques qui peuvent être bénéfiques à court terme pour l'image d'une haute école.

C. *Il existe une convergence des Best pratices sur le volet Gestion du campus mais pas sur les autres volets Gouvernance, Enseignement, Recherche et Service à la société.*

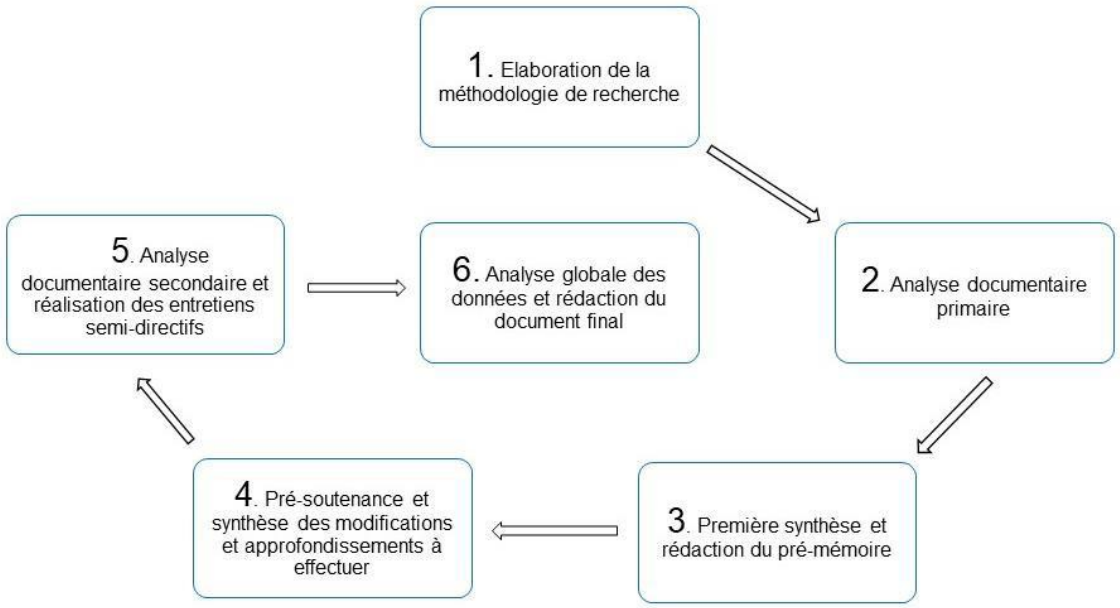
Si l'hypothèse B est confirmée, il est fort probable que les hautes écoles ont commencé depuis plusieurs années à tester des mesures de prise en compte de la durabilité sur leurs campus. Bien qu'elles puissent être différentes, les hautes écoles sont confrontées aux mêmes enjeux de durabilité : gestion de la mobilité, réduction des émissions de CO2, réduction, tri et valorisation des déchets, alimentation, etc. Le monde des hautes écoles

étant très concurrentiel et les enjeux réputationnels de plus en plus importants, il est possible d'imaginer qu'un socle minimal de bonnes pratiques en faveur de la durabilité des campus ait émergé ces dernières années, sans être toutefois officiel et reconnu par tous les acteurs du système.

3. Méthodologie

Afin de pouvoir atteindre les 3 objectifs, de répondre aux 4 questions et de confirmer et/ou infirmer les 3 hypothèses de cette recherche, un processus méthodologique a été élaboré. Ce dernier repose sur des démarches successives et cumulatives pouvant être illustrées de la manière suivante.

Figure 6 : processus méthodologique de recherche



3.1 Elaboration de la méthodologie de recherche

Cette première étape a eu pour objectif de déterminer l'ensemble des éléments présentés dans le chapitre 3. Vous trouvez, dans ce chapitre 3.1, des clarifications sur les choix méthodologiques opérés.

3.1.1 Sélection des hautes écoles analysées

Les 5 hautes écoles suisses ont été sélectionnées sur la base des critères suivants :

- positionnement dans le ranking issu de la deuxième étude du WWF sur la prise en compte de la durabilité par les hautes écoles suisses (WWF, 2019) ;
- représentativité des 4 types de hautes écoles suisses (universités, EPF, HES et HEP) ;
- répartition géographique des hautes écoles sur le territoire helvétique.

Les 5 hautes écoles européennes ont été sélectionnées sur la base des critères suivants :

- participation à des projets de durabilité innovants
- recommandations du responsable du WWF Suisse en charge de la durabilité dans les hautes écoles ;
- répartition géographique des hautes écoles sur le territoire européen.

Le choix a été fait de limiter la zone géographique étudiée à l'Europe. Bien qu'il existe également des dynamiques de prise en compte de la durabilité ailleurs dans le monde

(système STARS[39] développé aux Etats-Unis, notamment), l'ampleur de ce travail de recherche n'a pas permis d'élargir le périmètre à l'ensemble des 5 continents. La HES-SO étant une haute école faisant partie de l'EEES, il a ainsi semblé pertinent de faire porter l'analyse sur le territoire européen.

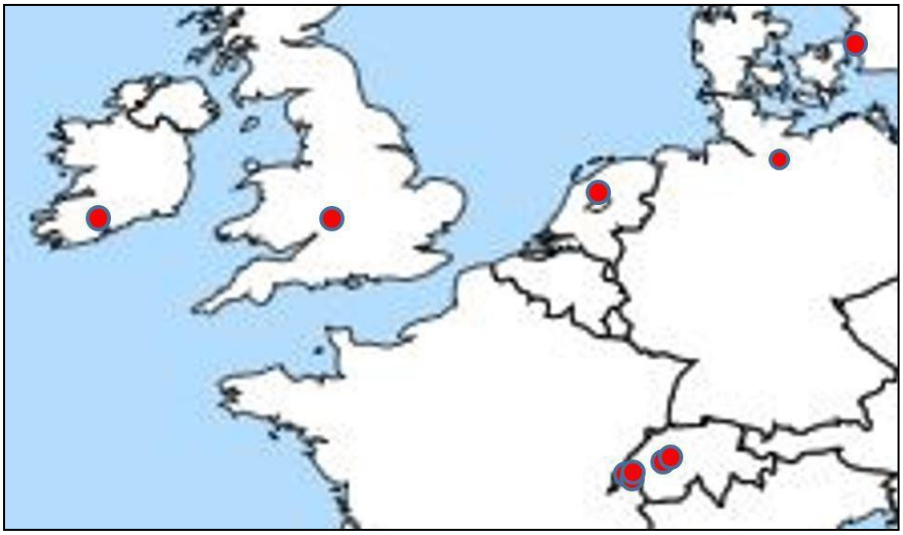
Il n'a été retenu que des hautes écoles publiques. Même si certaines hautes écoles privées sont également actives sur la thématique de la durabilité (Sustainability College of Bruges, par exemple), il a semblé peu pertinent de les inclure dans le panel de par leur mode d'organisation et de financement différents.

Tableau 1 : liste des hautes écoles analysées

	Haute école	Acronyme	Type	Pays
1	Université de Lausanne	UNIL	Université	Suisse
2	Ecole polytechnique fédérale de Lausanne	EPFL	Ecole polytechnique fédérale	Suisse
3	Haute école pédagogique du canton de Vaud	HEP-VD	Haute école pédagogique	Suisse
4	Université de Berne	UNI-BE	Université	Suisse
5	Berner Fachhochschule	BFH	Haute école spécialisée	Suisse
6	Leuphana Universität Lüneburg	UNI-LE	Université	Allemagne
7	University of Gloucestershire	UNI-GL	Université	Angleterre
8	Lund University	UNI-LU	Université	Suède
9	Universtity College Cork	UNI-CO	Université	Irlande
10	Utrecht University	UNI-UT	Université	Pays-Bas

[39] Sustainability Tracking, Assessment & Rating System - https://stars.aashe.org/

Figure 7 : localisation des 10 hautes écoles analysées

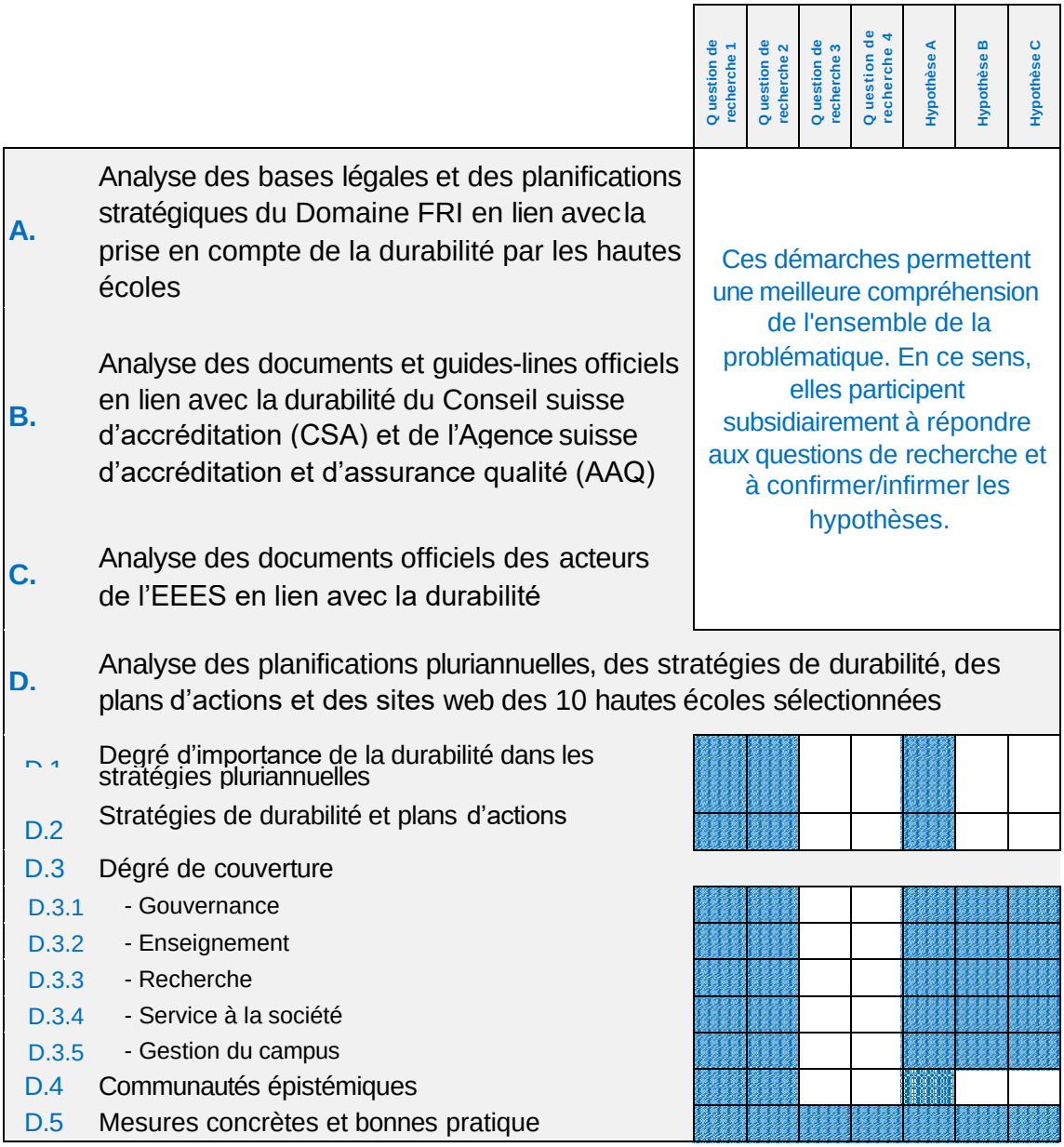


La pertinence de ces choix a été validée par le rapporteur du travail de mémoire et le responsable du WWF Suisse en charge de la durabilité dans les hautes écoles avant le début de l'analyse.

3.1.2 Modalités de l'analyse documentaire

La méthodologie de recherche se caractérise par différentes démarches présentées dans la figure 8 ci-dessous. Cette dernière permet d'établir les liens entre les éléments documentaires analysés, les questions de recherche et les hypothèses.

Figure 8 : démarches analytique permettant de répondre aux questions de recherche et de confirmer/infirmer les hypothèses



Afin d'obtenir des informations complémentaires permettant d'améliorer la compréhension de la prise en compte de la durabilité par les hautes écoles suisses, 5 entretiens semi-directifs ont été réalisés :

- Vice-recteur Durabilité & Campus - UNIL
- Cheffe de projets développement durable - EPFL
- Professeur ordinaire spécialisé en didactique des sciences humaines et sociales, didactique de la géographie et dans le domaine de l'éducation en vue du développement durable - HEP-VD
- Responsable du Bureau de coordination pour le développement durable - UNI-BE
- Spécialiste en développement durable - BFH

De plus, 2 entretiens complémentaires ont également été réalisés avec des acteurs particulièrement importants dans ce domaine :

- représentant de l'AAQ
- responsable du projet Durabilité dans les Hautes écoles au WWF Suisse

Dans la même logique que la figure 8 ci-dessus, des guides d'entretien semi-directifs ont été élaborés de manière à pouvoir recueillir des éléments de réponse aux questions de recherche, ainsi que pouvant permettre de confirmer/infirmer les hypothèses. Vous trouvez en annexe 2 un exemple de guide d'entretien.

Concrètement, les modalités de prise en compte de la durabilité par une haute école ont été identifiées de 3 manières différentes :

Par le haut

- Degré d'importance de la durabilité dans la stratégie pluriannuelle
- Existence ou pas d'une stratégie de durabilité et/ou d'un plan d'action
- Degré de couverture de la stratégie et/ou du plan d'action :
  - Gouvernance
  - Enseignement
  - Recherche
  - Service à la société
  - Gestion du campus

Par le bas

- Existence de mesures concrètes et de bonnes pratiques dans la haute école

Horizontalement

- Collaboration avec des communautés épistémiques et/ou des réseaux d'acteurs

Nous nous assurons ainsi d'analyser les pratiques des hautes écoles dans une optique de *whole-institution approach* (cf. chapitre 4.3). Les bonnes pratiques seront distinguées des pratiques courantes ou spécifiques à une haute école en particulier en ayant recours aux critères suivants :

- Degré d'innovation
- Degré de reproductibilité
- Degré de lien avec le système qualité de l'institution
- Potentiel de transformation en norme

Ces critères se basent sur les éléments d'identification des bonnes pratiques évoqués dans le chapitre 2.5.2.

3.2 Analyse documentaire primaire

Une fois les choix méthodologiques effectués, il a été possible de procéder à une première analyse documentaire. Vous trouvez la liste des sources utilisées dans l'annexe 3. Cette étape a permis de mieux cerner la problématique abordée et d'approfondir le niveau de

connaissance des enjeux, tant au niveau suisse qu'européen. Elle a permis d'esquisser des premières pistes afin de répondre partiellement aux questions de recherche et de confirmer/infirmer les hypothèses. Cette seconde étape a, de plus, permis de mettre en évidence quelques thèmes fondamentaux à traiter plus en profondeur, tels que la liberté académique ou le rôle des cantons dans la prise en compte de la durabilité par les hautes écoles.

3.3 Première synthèse et rédaction du pré-mémoire

Bien que toutes les démarches (notamment les entretiens semi-directifs) n'aient pas encore été réalisées, une première version du document a pu être rédigée et envoyée aux membres du jury de mémoire. Les premiers résultats de recherche ont été consignés dans une présentation PowerPoint. L'état d'avancement du travail faisait également partie de cette présentation.

3.4 Pré-soutenance et synthèse des approfondissements et modifications à effectuer

Suite à la présentation de l'état d'avancement des démarches et des premiers résultats de recherche durant la séance de pré-soutenance, les membres du jury ont formulé des propositions constructives afin d'améliorer certains aspects méthodologiques et d'analyse. Ces propositions ont pu être approfondies verbalement durant la séance et ont donné lieu à un procès-verbal de pré-soutenance contenant la liste exhaustive de tous les approfondissements et modifications à réaliser.

3.5 Analyse documentaire secondaire et réalisation des entretiens semi-directifs

Sur la base des recommandations des membres du jury, des analyses documentaires complémentaires ont été effectuées. Les entretiens semi-directifs ont également été réalisés durant cette 5ème étape. Il est ici utile de préciser que l'analyse de l'ensemble des données récoltées ne s'est pas faite en une seule et même étape. Elle s'est déroulée de manière itérative, tout au long du processus de réalisation des 6 étapes méthodologiques. Cette manière de procéder a notamment facilité la formulation de questions plus pertinentes et qualitativement plus riches lors des entretiens semi-directifs.

3.6 Analyse globale des données et rédaction du document final

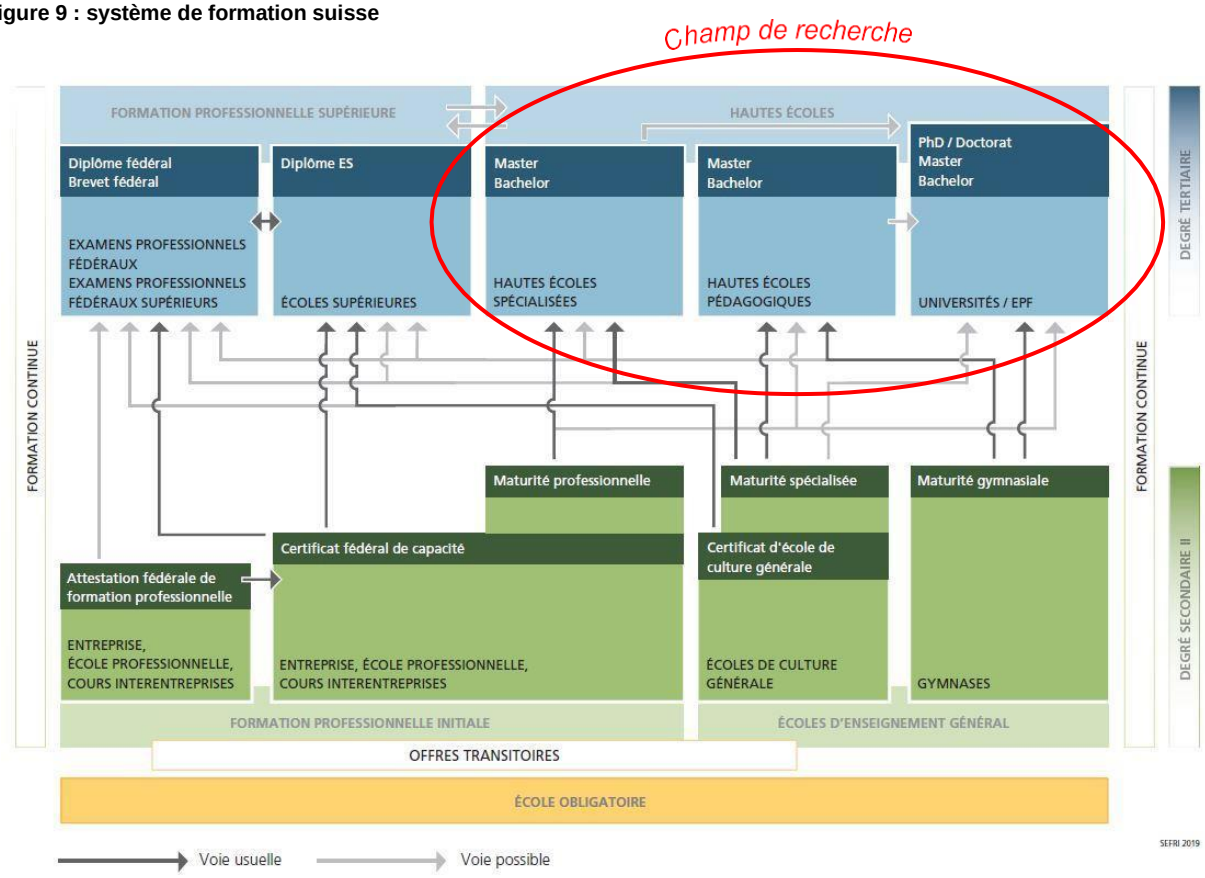
Cette dernière étape a permis de synthétiser l'ensemble des données récoltées, de les analyser et de les mettre en perspective. Il a ainsi été possible de compléter, nuancer ou encore modifier les contenus de la première version du document. Ce dernier a également été condensé afin de gagner en lisibilité. Enfin, il a été relu de manière détaillée afin de correspondre aux exigences formelles de l'IDHEAP et envoyé aux membres du jury avant la séance de soutenance. Une présentation PowerPoint a été utilisée en début de séance afin de présenter brièvement les résultats de recherche.

4. Contexte, acteurs et dynamiques

4.1 Système éducatif suisse

La figure 9 vous présente schématiquement le système de formation suisse. Ce dernier se caractérise par sa relative perméabilité entre les différentes voies et orientations possibles[40]. Dès 1998, la participation de la Suisse à la grande réforme éducative européenne appelée *Processus de Bologne*[41] a rendu le système helvétique compatible avec l'EEES évoqué plus haut. Le champ de recherche de ce travail de mémoire est limité aux hautes écoles suisses.

Figure 9 : système de formation suisse



© SEFRI

4.2 Cartographie des acteurs du Domaine FRI

Le système suisse de formation supérieure, de recherche et d'innovation (appelé *Domaine FRI*) est constitué d'un nombre importants d'acteurs (Conseil suisse de la science et de l'innovation, 2015). Cela s'explique en partie par le fait que la répartition des tâches entre la Confédération et les cantons est variable selon le type de haute école. Elles sont presque totalement en main de la Confédération pour les EPF et, à l'autre extrémité du continuum, presque totalement en main des cantons pour les HEP. Les universités et les HES se situent sur un continuum entre ces deux cas de figure. Sans prétendre être exhaustive, la figure 10 vous présente les principaux acteurs impliqués dans la prise en compte de la durabilité par les hautes écoles suisses.

[40] Un apprenant ayant obtenu un Certification Fédéral de Capacité (CFC) peut, par la suite et grâce à des passerelles successives, obtenir un doctorat universitaire. Il s'agit d'un cas certes extrêmement et rare mais qui illustre la perméabilité du système.

[41] Ce processus a permis l'uniformisation à l'échelle européenne des titres octroyés (bachelor, master et doctorat) et la généralisation de l'utilisation des crédits de formation appelés ECTS (European Credit Transfer and accumulation System) - https://www.sbfi.admin.ch/sbfi/fr/home/he/hautes-ecoles/processus-de-bologne.html

Figure 10 : cartographie des principaux acteurs du Domaine FRI concernés par la durabilité et les systèmes d'assurance qualité des hautes écoles suisses

4.3 Acteurs de l'EEES et prise en compte de la durabilité

Afin de bien comprendre le contexte international dans lequel les hautes écoles suisses s'inscrivent, il est utile d'identifier non seulement quels sont les principaux acteurs opérant comme prescripteurs de normes (formelles ou sous forme de *soft laws*) mais également quelles sont les conceptions, contraintes et/ou attentes que ces acteurs formulent par rapport à la prise en compte de la durabilité par les hautes écoles. Des recherches documentaires et sur le web nous ont permis d'identifier ces principaux acteurs :

- Conférence ministérielle européenne pour l'enseignement supérieur
- European University Association (EUA)
- European Higher Education Area (EHEA)
- European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA)
- International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education (INQAAHE)
- European Quality Assurance Register for Higher Education (EQAR)
- European Network for Accreditation of Engineering Education (ENAEE)
- Réseau francophone des agences qualité pour l'enseignement supérieur (Réseau FrAQ-Sup)

Vous trouvez, ci-dessous, les quelques éléments, documents ou déclarations qui ont pu être mis en évidence par rapport à la durabilité dans les hautes écoles européennes.

Conférence ministérielle européenne pour l'enseignement supérieur

Au niveau politique, un communiqué[42] diffusé en 2018 précise que :

> *Nous nous engageons à développer le rôle de l'enseignement supérieur pour garantir un futur durable pour notre planète et nos sociétés et à trouver les voies par lesquelles nous, en tant que Ministres dans l'EEES, puissions contribuer à atteindre les Objectifs de développement durable des Nations Unies aux plans mondial, européen et national.*

European University Association (EUA)

Le document *Universities and Sustainable Development Towards the Global Goals* (EUA, 2019) a été rendu publique en 2019. Il identifie 4 objectifs prioritaires de l'Agenda 2030 pour lesquelles les hautes écoles ont une responsabilité particulière.

[42] http://www.ehea.info/media.ehea.info/file/2018_Paris/77/1/PARIS_FINAL%20COMMUNIQUE_Traduction%20FR.pdf

Figure 11 : priorisation de l'importance des ODD pour les hautes écoles selon l'EUA

© EUA

L'EUA évoque également dans ce document l'importance d'intégrer la durabilité dans l'ensemble de l'institution et non uniquement dans la gestion du campus[43] tout en collaborant avec toutes les parties prenantes :

> *A key element in all sustainability strategies is the "whole-institution approach", meaning all parts of the university community, including external stakeholders, are involved in the efforts.*

Ce bref document de 4 pages classe également les 17 ODD en 4 catégories et décrit en quelques mots en quoi les hautes écoles contribuent à leur atteinte :

- Bien-être – ODD 1, 2, 3, 4, 5, 6, 10 et 11
- Environnement – ODD 7, 13, 14 et 15
- Economie – ODD 8, 9 et 12
- Institution – ODD 16 et 17

Le document ne précise cependant pas comment prendre davantage en compte la durabilité dans les 3 missions fondamentales des hautes écoles.

European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA)

Le site web de l'ENQA ne fait quant à lui que peu mention de la durabilité. Toutefois, il est fait référence à une initiative de l'Agència de Qualitat de l'Ensenyament Superior d'Andorra (AQUA) intitulée *Proposal of indicators to embed the Sustainable Development Goals into Institutional Quality Assessment* (Fonolleda, 2019).

[43] Gestion de déchets, recours aux énergies renouvelables, etc.

4.3.1 Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)

Comme évoqué précédemment, le Domaine FRI s'inscrit dans un contexte international spécifique : l'Espace Européen de l'Enseignement Supérieur (EEES). En faire partie signifie pouvoir bénéficier d'un certain nombre d'avantages, comme pouvoir participer à des projets de recherche de grande envergure ou bénéficier de la reconnaissance des titres délivrés. En contrepartie, cela signifie également participer à l'amélioration constante des systèmes de formation supérieure en Europe. Dans cette optique, l'European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA) est un acteur central. C'est en effet elle qui pilote le processus d'élaboration, d'adoption et d'adaptation continue des *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area* (ESG) (ENQA, 2015). Ces derniers sont définis ainsi par le Réseau FrAQ-Sup dont la Suisse[44] fait partie :

> *Les ESG constituent un ensemble de références et de lignes directrices pour l'assurance qualité interne et externe dans l'enseignement supérieur. Les ESG ne sont pas des normes de qualité et ne sont pas prescriptives quant à la mise en œuvre des démarches d'assurance qualité, mais elles fournissent des orientations dans les champs qui sont jugés essentiels pour garantir la qualité de l'offre de formations et de services, et celle des environnements d'apprentissage dans l'enseignement supérieur. Les ESG ont vocation à être considérées dans un contexte plus large incluant également les cadres de qualifications, les ECTS et les suppléments au diplôme, qui contribuent aussi à promouvoir la transparence et la confiance mutuelle dans l'enseignement supérieur au sein de l'EEES* (Réseau FrAQ, 2015).

Après analyse, aucune référence à la durabilité n'a toutefois pu être mise en évidence dans les ESG.

4.4 Revendications des associations d'étudiant-e-s

L'Union des étudiant-e-s de Suisse (UNES) et la Fédération Suisse d'Organisations Etudiant-e-s pour un Développement Durable (FDD) se sont unies afin de formuler des revendications en faveur de davantage de durabilité au sein des hautes écoles suisses (UNES, 2015). Ces dernières sont de 3 types :

A l'intention des rectorats des hautes écoles :

a. La durabilité est ancrée institutionnellement ;
b. Chaque haute école intègre la durabilité dans sa stratégie ;
c. Dans le cadre de sa stratégie de durabilité, la haute école communique régulièrement sur ses succès et ses efforts. Elle s'assure que tous les membres de la haute école sont atteints ;
d. Le rectorat s'assure que la durabilité est judicieusement intégrée comme un domaine transversal dans l'enseignement de tous les départements et instituts ;
e. La haute école propose une offre de formation interdisciplinaire et transdisciplinaire ;

[44] Via l'Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité (AAQ)

f. La haute école est un laboratoire d'essai et met concrètement en œuvre la durabilité ;

g. Concernant les investissements et les partenariats, la haute école respecte la transparence et des critères d'investissements durables ;

A l'intention de la Confédération et des cantons :

a. Le Sustainable Development at Universities Programme[45] est à poursuivre ;

b. La durabilité fait partie du mandat de prestations de la Confédération, respectivement des cantons, aux hautes écoles ;

c. Les programmes de recherche dans le domaine de la durabilité sont encouragés, par exemple à travers le Fond national suisse (FNS) ;

d. Dans le cadre de swissuniversities, le comité mandate une nouvelle délégation du « développement durable » ;

e. La Confédération et les cantons tiennent compte des résultats des recherches et du savoir-faire des hautes-écoles dans le domaine de la durabilité dans leurs décisions et dans leur pratique ;

Revendication essentielle - la participation étudiante :

a. Les étudiant-e-s doivent être davantage intégré-e-s dans le processus de planification et de développement du développement durable, en particulier dans les domaines de l'enseignement et de la vie quotidienne à l'Université puisque les étudiants sont directement concernés.

La participation des étudiant-e-s dans le développement des hautes écoles est un standard d'accréditation en Suisse (2.3[46]), ainsi qu'un standard international (ESG 1.1). Le standard 2.3 n'étant pas non plus encore totalement atteint par la HES-SO (attribution également d'une condition sur ce standard lors du processus de réaccréditation), la HES-SO pourrait faire d'une pierre deux coups en impliquant ses associations d'étudiant-e-s dans le processus d'élaboration et de mise en œuvre de sa future *Stratégie de durabilité 2021-2024*[47].

4.5 Synthèse du chapitre

Ce chapitre spécifique sur le contexte, les acteurs et les dynamiques en présence nous permet de tirer quelques enseignements. Tout d'abord, les hautes écoles suisses font partie d'un système caractérisé par un enchevêtrement[48] des tâches entre la Confédération et les cantons. Ce système se caractérise donc par un nombre relativement élevé d'acteurs (cf. figure 10). Nous analyserons de manière détaillée les prérogatives et attentes de ces acteurs par rapport à la durabilité dans les hautes écoles dans le chapitre 5.

De plus, le système est largement ouvert vers l'Europe via l'EEES. Les principaux acteurs de l'EEES ne sont que peu voire pas prescripteurs par rapport à la prise en compte de la

[45] Actuellement appelé U Change - http://www.u-change.ch/fr/sd-universities/U-Change-2017-20.html

[46] Précision sur le standard 2.3 stipulée dans le *Guide pour l'accréditation institutionnelle de l'AAQ* : une gouvernance efficace et pertinente implique une participation dans les processus décisionnels de tous les groupes de personnes représentatifs de l'institution, en particulier les corps étudiant, intermédiaire et professoral, ainsi que le personnel administratif et technique (art. 30, al. 1, let. a, ch. 4 LEHE et ESG 1.1).

[47] https://developpement-durable.hes-so.ch/fr/strategie-durabilite-2021-2024-15289.html

[48] Le terme *enchevêtrement* n'est pas utilisé ici dans un sens péjoratif.

durabilité par les hautes écoles. Quelques propositions et inputs apparaissent toutefois depuis quelques mois.

Enfin, les principaux bénéficiaires des hautes écoles suisses que sont les étudiant-e-s ont formulé des revendications claires par rapport à la prise en compte de la durabilité au sein du système de formation tertiaire.

Le chapitre 4 ne nous offre que peu d'éléments permettant de répondre aux questions de recherche, ainsi que de confirmer/infirmer les hypothèses mais il nous permet par contre de mieux comprendre le fonctionnement du système dans son ensemble et notamment son ouverture à l'international.

5. Cadre normatif

Ce 5ème chapitre porte sur le cadre normatif qui s'impose aux hautes écoles dans le contexte de la prise en compte de la durabilité en Suisse[49]. Par cadre normatif, nous entendons bien sûr les exigences légales fédérales et cantonales formelles. Comme toute institution financée majoritairement par des fonds publics, les hautes écoles doivent respecter un nombre important de normes. Consignées sous différentes formes (lois, ordonnances, règlements d'application, etc.), ces normes sont hiérarchisées[50]. Nous allons donc analyser l'ensemble du corpus législatif que les hautes écoles doivent respecter et ceci de façon top-down (du fédéral au cantonal), afin d'identifier les obligations légales auxquelles les hautes écoles doivent se soumettre par rapport à la durabilité.

L'ensemble des bases légales analysées relatives à la reconnaissance, au financement et à la coordination des hautes écoles suisses sont présentées dans l'annexe 4. Vous trouvez également dans cette annexe l'ensemble des éléments en lien avec la durabilité identifiés dans ces bases légales fédérales et cantonales.

Il nous a également semblé que d'autres éléments pouvant être considérés comme faisant partie de ce cadre normatif étaient pertinents à analyser. Qu'il s'agisse des planifications pluriannuelles d'acteurs importants du Domaine FRI ou des Messages FRI quadriennaux, ceux-ci ont une influence indéniable sur les activités des hautes écoles. Ils agissent tels des *soft laws* ou permettent de recourir à des programmes d'encouragement volontaires. Ceci peut notamment s'expliquer par la nécessité de préserver la liberté académique des hautes écoles à laquelle nous reviendrons dans le chapitre 6.

5.1 Bases légales fédérales

5.1.1 Lois, ordonnances et règlements d'application

Bien que la durabilité soit mentionnée dans plusieurs bases légales de niveau fédéral, le nombre de normes identifiées par rapport à cette thématique est relativement faible. La loi fondamentale qui encadre l'activité de toutes les hautes écoles suisses (Loi fédérale sur l'encouragement des hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles - LEHE) fait mention de la durabilité comme suit :

> Art. 30 : L'accréditation d'institution est accordée aux conditions suivantes :
>
> [6] la prise en compte d'un développement économiquement, socialement et écologiquement durable dans l'accomplissement de ses tâches,
>
> Art. 59 : [1] Des contributions liées à des projets pluriannuels peuvent être allouées pour des tâches présentant un intérêt dans le système des hautes écoles.
>
> [2] Les tâches suivantes notamment sont réputées présenter un intérêt dans le système des hautes écoles :
>
> f la promotion du développement durable dans l'intérêt des générations actuelles et futures

On constate donc l'importance qui est accordée au processus d'accréditation dans le contexte de la prise en compte de la durabilité par les hautes écoles.

De plus, l'article 59 alinéa 2 f présente un intérêt particulier comme nous le verrons plus tard au sujet des *Projektgebundene Beiträge (Pgb)* du SEFRI.

[49] Pour des raisons de volume de travail, il n'a pas été possible d'analyser en détail les différents cadres normatifs des 5 hautes écoles européennes.

[50] Une norme cantonale ne peut, par exemple, pas contredire une norme fédérale.

Ces normes issues de la LEHE, ainsi que celles mises en évidence dans l'annexe 4 semblent être peu contraignantes pour les hautes écoles. On peut donc parler d'une densité normative relativement faible au niveau fédéral.

5.1.2 Accréditation des hautes écoles suisses

L'accréditation auprès de l'autorité publique de tutelle des hautes écoles est devenue la norme en Europe. Le volume des fonds alloués aux hautes écoles et les enjeux liés à la formation supérieure sont tels que les pouvoirs publics doivent pouvoir s'assurer que les systèmes d'assurance qualité des hautes écoles sont suffisamment performants pour permettre une délivrance des prestations conforme aux attentes du mandant politique.

La Suisse se distingue des autres pays européens[51] dans ce domaine par l'existence d'un standard d'accréditation portant sur la durabilité (standard 2.4) depuis 2015.

Comme évoqué précédemment, pour pouvoir porter le titre protégé de haute école, octroyer des titres du Processus de Bologne et obtenir des subventions fédérales et/ou cantonales, une haute école suisse doit être accréditée. Il s'agit donc d'un enjeu crucial pour la survie de l'institution.

Les bases légales prévoient qu'il est possible d'accréditer :

A. Une haute école
B. Un programme spécifique d'une haute école donnée (facultatif)[52]

Le processus d'accréditation détaillé d'une haute école vous est présenté en annexe 5. Il porte sur l'évaluation du système qualité de l'institution. Selon le site web du CSA[53] :

> *L'accréditation institutionnelle a pour but d'offrir une plus grande visibilité nationale et internationale aux hautes écoles, de servir d'outil d'information et de décision, et de contribuer à renforcer la bonne image des hautes écoles et à améliorer la reconnaissance internationale des diplômes de fin d'études.*

Le processus d'accréditation institutionnelle donne lieu à un rapport externe d'évaluation produit par l'AAQ[54] sur lequel se base le CSA pour octroyer ou refuser l'accréditation. Les rapports d'évaluation sont ensuite rendus publics[55].

Suite à l'évaluation externe, 3 décisions peuvent être prises :

- L'accréditation est accordée sans condition.
- L'accréditation est accordée avec condition(s).
- L'accréditation est refusée.

Le CSA, sur proposition de l'AAQ, peut également émettre des recommandations qui, contrairement aux conditions évoquées ci-dessus, n'impliquent pas de prendre des

[51] L'AAQ procédant également à l'accréditation des hautes écoles en Autriche, ce pays a donc recours aux standards d'accréditation suisses selon les propos du représentant du WWF lors de son entretien.

[52] Ne peut être demandé que si l'institution est préalablement accréditée.

[53] https://akkreditierungsrat.ch/fr/accreditation-en-suisse/

[54] Il existe d'autres organismes d'accréditation reconnus par le CSA mais l'AAQ est le principal.

[55] https://akkreditierungsrat.ch/fr/decisions-daccreditation/accreditation-institutionnelle/

mesures obligatoires. Ces recommandations font office de conseils permettant à l'institution de se développer au mieux. Une accréditation est en principe valable 7 ans.

Le chapitre 6, ainsi que l'annexe 1 de l'Ordonnance d'accréditation LEHE mentionne les 18 standards de qualité servant de base à l'évaluation lors d'une accréditation institutionnelle. Le standard 2.4 du domaine *Gouvernance* porte spécifiquement, depuis 2015, sur la durabilité :

> *La haute école ou l'autre institution du domaine des hautes écoles prend en compte un développement économiquement, socialement et écologiquement durable dans l'accomplissement de ses tâches. Le système d'assurance de la qualité permet de s'assurer qu'elle se fixe des objectifs en la matière et les met en œuvre.*

La formulation du standard de durabilité étant relativement générique, le *Guide pour l'accréditation institutionnelle* (AAQ, 2015) donne les précisions suivantes :

> *La durabilité sociale peut englober les éléments suivants :*
>
> - *la place du partenariat social dans les conditions et le climat de travail ;*
> - *la prise en compte des besoins à moyen et long termes à tous les niveaux hiérarchiques (p. ex., relève) dans la politique de développement du personnel ;*
> - *la transparence et l'équité dans la politique des revenus et de protection sociale, y compris pour les tâches externalisées ;*
> - *la santé et la sécurité pour toutes et tous.*
>
> *La durabilité économique peut englober les éléments suivants :*
>
> - *la gestion des ressources financières dans une perspective à long terme en fonction du mandat, des objectifs et des tâches confiées à la haute école, y compris la politique d'investissement et d'endettement;*
> - *la transparence sur l'utilisation des fonds publics et sur les modalités d'acquisition des fonds privés ;*
> - *la prise en compte de l'origine des produits et équipements, ainsi que des conditions de production dans la politique d'achat.*
>
> *La durabilité écologique peut englober les éléments suivants :*
>
> - *l'efficacité de la gestion des ressources énergétiques (consommation, recyclage, énergies renouvelables) ;*
> - *la prise en compte des normes en vigueur en matière de protection de l'environnement et de consommation d'énergie pour la rénovation ou la construction des bâtiments ;*
> - *la mobilité douce pour le personnel et les étudiant-e-s, y compris le cas échéant les infrastructures y relatives.*
>
> *La durabilité concerne également l'enseignement, la recherche et les prestations de services et peut englober les aspects suivants :*
>
> - *la prise en compte des questions de durabilité dans l'offre de cours, la recherche et les prestations de services ;*
> - *la diffusion des activités et résultats en matière de durabilité ;*

- *l'information et le soutien des étudiant-e-s et du personnel de la haute école pour mener des activités en lien avec la durabilité.*

La politique ou la stratégie en matière de durabilité concerne l'ensemble des activités de la haute école. Elle comprend notamment les objectifs que la haute école se fixe en la matière pour ses domaines d'activité, ainsi que les modalités de leur mise en œuvre et d'évaluation.

Supports utiles pour l'autoévaluation et l'évaluation externe

L'évaluation de ce standard peut par exemple s'appuyer sur les éléments suivants :

- *politique ou stratégie et projets en matière de durabilité sociale, économique et écologique ;*
- *rapports annuels sur la durabilité ;*
- *statistiques.*

Les modalités d'accréditation s'adaptent en permanence à de nouvelles exigences, tendances ou besoins qui apparaissent dans ce système en perpétuelle évolution qu'est le Domaine FRI. Le CSA et l'AAQ évaluent et revisitent donc régulièrement leurs pratiques afin d'en assurer une amélioration constante. Les incitatifs d'amélioration peuvent être exogènes (provenant d'acteurs hors du Domaine FRI stricte tels que les acteurs de l'EEES) ou endogènes (auto-évaluations et/ou initiatives des acteurs du Domaine FRI). C'est ainsi qu'en 2019, l'AAQ a publié une analyse thématique sur les forces et les faiblesses de l'assurance qualité dans les hautes écoles suisses (AAQ, 2019). Pour le standard d'accréditation 2.4, les forces identifiées (qui peuvent également être, dans ce cas, considérées comme des critères de performance) sont :

- *Les objectifs de durabilité sont atteints et vérifiés.*
- *La durabilité est ancrée.*
- *Le modèle est compréhensible.*
- *La durabilité est une problématique identifiée.*
- *Le contrôle et le reporting sont professionnels.*
- *La haute école est active.*
- *La durabilité est très bonne.*

Il n'est pas fait mention de faiblesses qui pourraient donner lieu à des améliorations.

5.2 Bases légales cantonales

Les hautes écoles, comme évoqué précédemment, obtiennent une grande part de leurs financements via les cantons[56]. Il est donc essentiel de constater si les législateurs cantonaux ont formulé des normes relatives à la durabilité dans les bases légales qui encadrent l'activité de leurs hautes écoles. Ces dernières vous sont également présentées dans l'annexe 5.

[56] Exception faite des 2 EPF qui sont très majoritairement financées directement par la Confédération.

L'analyse des bases légales cantonales[57] donne lieu au même constat que pour les bases légales fédérales. Il n'existe que peu de normes spécifiques sur la durabilité. Outre 2 normes relativement générales dans les lois cantonales sur l'Université de Berne et la BFH, il n'a pas été possible de mettre en évidence d'autres normes sur la thématique de la durabilité.

5.3 Mandats et conventions de prestations entre les cantons et leurs hautes écoles

Mis à part le respect des bases légales formelles de niveau fédéral et cantonal, chaque haute école est amenée à conclure des conventions de prestations[58] avec ses bailleurs de fonds principaux que sont soit la Confédération, soit le canton concerné, soit (et c'est le plus souvent le cas) les deux. Ces accords de subventionnement sont conclus en général pour des périodes de 4 à 5 ans et fixent un certain nombre d'objectifs à atteindre et/ou de prestations à délivrer. Les moyens financiers mis à disposition et les modalités de reporting sont précisés dans ces accords. Ils font donc également partie des bases légales auxquelles les hautes écoles doivent se soumettre.

Ces mandats et conventions revêtent une importance capitale dans le contexte de la prise en compte de la durabilité par les hautes écoles, raison pour laquelle nous y reviendrons de manière plus détaillée dans le chapitre 6. En effet, de par le volume financier accordé à leurs hautes écoles, les cantons sont en mesure d'influencer notoirement les contenus de ces accords. Bien que les cantons doivent assurer la préservation de la liberté académique de leurs hautes écoles, ils ont la possibilité d'adopter une approche souple en mettant à disposition des crédits afin d'encourager la prise en compte de certains enjeux. A ce titre, les vocables utilisés pour nommer la loi fédérale relative aux hautes écoles ne sont pas anodins. On parle bien de la Loi fédérale sur l'*encouragement* des hautes écoles et la *coordination* dans le domaine suisse des hautes écoles. L'objectif de cette loi est donc bien d'encourager et de coordonner. Il s'agit d'une loi d'encadrement devant permettre aux hautes écoles de conserver l'intégralité de leur liberté académique.

On est toutefois dans une logique de tension constructive lors de l'élaboration des mandats et/ou conventions de subventionnement. La haute école concernée propose un plan de développement pour les 4 ou 5 prochaines années précisant les grandes orientations stratégiques et le canton se positionne par rapport celui-ci. A cette occasion, le canton peut également rajouter dans la convention des éléments qui lui semblent importants par rapport à certains enjeux cantonaux, nationaux ou internationaux.

L'importance de ces conventions de subventionnement a été confirmée par le représentant de la BFH lors de son entretien :

> *« We have from the Kanton the task to take sustainability into account. It's written in our Performance mandat[59] ».*

Les Agendas 2030 cantonaux joueront certainement un rôle accru à l'avenir dans ce domaine. Vous trouvez, en annexe 6, une illustration de cette dynamique.

[57] L'analyse a porté sur les 2 cantons dont sont issues les 5 hautes écoles suisses, à savoir Vaud et Berne.

[58] Plusieurs terminologies peuvent être employées (mandats de prestations, conventions de prestations, conventions d'objectifs, etc.) mais la finalité de ces accords reste la même : déterminer pour une période donnée le volume et la qualité des prestations délivrées par une haute école en contrepartie d'un financement cantonal chiffré.

[59] *Leistungsaufrag* en allemand.

5.4 Planifications stratégiques des acteurs du Domaine FRI

Vous trouvez ci-dessous une analyse des planifications stratégiques des principaux acteurs du Domaine FRI en lien avec la durabilité. Il est important de préciser qu'il n'est fait mention que des documents de planification stratégique dans lesquelles des éléments en lien avec la durabilité ont pu être mis en évidence.

5.4.1 Planifications stratégiques nationales

Un certain nombre de planifications stratégiques liées à des acteurs importants du Domaine FRI permettent de mettre en évidence le degré d'importance et de prise en compte de la durabilité attendue de la part des hautes écoles. Les documents mis en évidence ci-dessous n'ont à priori pas de rapport entre eux. Le choix a donc été fait de les présenter par type d'acteur (cf. figure 10). Il est également nécessaire de préciser que ces références à la durabilité dans les documents ou sites web ci-dessous n'ont pas forcément vocation à être prescriptives pour les hautes écoles. Elles permettent cependant de mieux comprendre comment l'acteur en question considère cette problématique dans le contexte du Domaine FRI.

Stratégie de développement durable du Conseil fédéral 2016-2019

Le *Champ d'action 6 – Formation, recherche, innovation (4.2.6)* indique clairement que le Domaine FRI porte une responsabilité en termes de durabilité. Il mentionne les défis suivants :

> *La formation, la recherche et l'innovation (FRI) sont essentielles pour la prospérité commune, la cohésion sociale et la compétitivité de la Suisse. La Suisse ne peut figurer parmi les grandes nations scientifiques que si son système FRI est performant, capable d'évoluer, cohérent en soi, adapté aux besoins et ouvert sur le monde. La formation professionnelle et la formation générale se complètent afin que l'économie et le service public, la recherche et l'innovation disposent d'une large offre de main-d'œuvre qualifiée et qui se perfectionne constamment par le biais de la formation continue.*
>
> *L'un des principes fondamentaux veut que dans le Domaine FRI également, il n'y ait pas de discrimination physique, mentale, sexuelle, sociale, économique et culturelle ni de discrimination résultant d'idées préconçues ou de stéréotypes. Les mesures à prendre pour supprimer toute discrimination s'entendent comme des contributions à la promotion de l'égalité des chances et à la mobilisation des ressources et des talents en friche. La formation et la recherche doivent aussi sans cesse améliorer la compréhension du développement durable.*

La stratégie fixe également 3 objectifs spécifiques pour le Domaine FRI :

- *Objectif 6.1 - Le développement durable fait partie intégrante du système FRI et il est renforcé par ses instruments d'encouragement en Suisse et à l'étranger.*
- *Objectif 6.2 - Le développement durable fait partie intégrante des objectifs communs de la Confédération et des cantons pour l'espace suisse de formation.*
- *Objectif 6.3 - Les individus sont rendus capables de contribuer à la promotion du développement durable.*

Conférence suisse des hautes écoles (CSHE)

Outre le fait qu'il existe un programme de soutien pour les initiatives étudiantes en faveur de la durabilité (U Change[60]), il est intéressant de constater qu'aucune référence à la durabilité n'est faite dans les différentes pages et documents présentés sur le site de la CSHE.

Conseil des EPF (CEPF)

Le CEPF a établi une Charte environnementale[61] qui précise, notamment :

> *Le Domaine des EPF assume pleinement et durablement sa responsabilité environnementale. Ses institutions entendent se positionner à la pointe de l'enseignement et de la recherche sur le plan mondial. Dans tous les secteurs de l'activité, elles fournissent des prestations en préservant autant que possible les ressources et l'environnement et font figure de modèles dans la construction et l'exploitation de leurs installations.*

De plus, des objectifs environnementaux du Domaine des EPF ont été déterminés et doivent être atteints[62].

swissuniversities

Une analyse du site web de swissuniversities a permis d'obtenir les informations suivantes :

- Dans le menu *Thèmes* figurent des onglets spécifiques sur la digitalisation ou l'égalité des chances et la diversité mais la durabilité n'est pas présente.
- Dans l'onglet *Politique des hautes écoles* figurent un sous-onglet *Durabilité*[63] parmi 6 autres. Cette page a été rajoutée en mai 2020. Des exemples concrets de mesures que les hautes écoles mettent en œuvre dans l'enseignement, la recherche ou la gestion du campus sont valorisés. Les sites web spécifiques sur la durabilité des différentes hautes écoles sont également mis en lien sur cette page.
- Il est mentionné dans la planification stratégique 2021-2024 (swissuniversities, 2018) : *Les hautes écoles sont également conscientes de leur responsabilité en faveur d'une promotion active du développement durable*. L'existence du programme *Développement durable aux hautes écoles suisses - soutien des projets étudiants* (U Change), est la seule mention de la durabilité dans ce document.
- swissuniversites a réalisé un document durant le premier trimestre 2020 intitulé *Le développement durable dans les hautes écoles suisses – Une vue d'ensemble* (swissuniversities, 2019). Il présente l'ancrage légal de cette thématique dans le contexte du Domaine FRI et met en évidence un certain nombre d'initiatives au sein des hautes écoles suisses. Il n'émet cependant pas de recommandations quant aux attentes de swissuniversities sur ce thème.

5.4.2 Messages FRI

Les *Messages Formation, Recherche et Innovation* (Messages FRI) revêtent une importance capitale pour les acteurs du système de formation tertiaire suisse. Ce message

[60] http://www.u-change.ch/fr/sd-universities/U-Change-2017-20.html

[61] https://www.ethrat.ch/sites/default/files/Domaine%20des%20EPF_Charte%20environnementale_FR.pdf

[62] https://www.ethrat.ch/sites/default/files/Domaine%20des%20EPF_Objectifs%20environnementaux_F.pdf

[63] https://www.swissuniversities.ch/fr/themes/politique-des-hautes-ecoles/durabilite

est soumis par le Conseil fédéral tous les 4 ans aux Chambres fédérales après un travail en commissions[64]. Il comprend les éléments suivants :

A. Bilan de la période en cours (actuellement 2017-2020)

B. Fixation des objectifs et des mesures pour la période suivante (2021–2024)

C. Demandes de crédits pour le financement de base du Domaine FRI de la part de la Confédération

D. Propositions d'éventuelles modifications législatives nécessaires à l'ajustement du cadre juridique

Les Messages FRI peuvent avoir de très fortes répercussions sur les orientations et la priorisation des projets dans les hautes écoles suisses. Le volume financier accordé par la Confédération pour le soutien aux hautes écoles est très important. Il s'élèvera vraisemblablement à environ CHF 28 milliards entre 2021 et 2024. Avec un tel levier, la Confédération peut fortement orienter les hautes écoles dans une direction ou une autre. C'est également dans le cadre des Messages FRI que sont déterminés les programmes thématiques (appelé *Projektgebundene Beiträge - Pgb*) quadriennaux auxquels les hautes écoles peuvent participer et qui représentent une source essentielle de financement complémentaire pour elles.

Durabilité dans le Message FRI 2017-2020[65]

Il y est fait référence dans la première phrase du document :

> *La formation, la recherche et l'innovation sont d'une importance capitale pour la prospérité commune, le développement durable, la cohésion interne et la diversité culturelle du pays (art. 2, al. 2, de la Constitution [Cst.]).*

Ainsi qu'en page 42 :

> *La formation, la recherche et l'innovation jouent à ce niveau un rôle essentiel. Leur contribution au développement durable de la Suisse et du monde est une tâche transversale qui transcende les domaines d'encouragement.*

La deuxième annexe du Message FRI 2017-2020 est consacrée à la durabilité. On peut notamment y lire :

> *Dans la perspective de la période 2017 à 2020, le Conseil fédéral s'est fixé pour objectif de reconduire les mesures prises antérieurement et de renforcer le développement durable dans la formation, la recherche et l'innovation.*

Une importance particulière est accordée, dans cette annexe, au renforcement de l'intégration de la durabilité lors de la révision des plans d'études.

Une analyse globale de l'ensemble du Message FRI 2017-2020 nous pousse à considérer que la durabilité n'est pas un thème prioritaire pour les raisons suivantes :

- Bien qu'elle apparaisse dans les premières lignes du Message, la durabilité ne réapparait que très sporadiquement dans la suite du document.

[64] Commission de la science, de l'éducation et de la culture du Conseil national et Commission de la science, de l'éducation et de la culture du Conseil des Etats

[65] https://www.admin.ch/opc/fr/federal-gazette/2016/2917.pdf

- La durabilité ne figure pas parmi les chantiers prioritaires et les enjeux centraux à aborder durant la période 2017 à 2020.
- Le bilan de la précédente période (2013-2016) ne fait pas mention de la nécessité de mieux prendre en compte la durabilité.
- Il n'existe que 2 programmes de faible ampleur financière portant spécifiquement sur la durabilité :

  A. Studierendenprojekte Nachhaltige Entwicklung an Schweizer Hochschulen[66]

  B. Swissuniversities Development and Cooperation Network[67]

  Les moyens financiers mis à disposition du programme A sont passés de CHF 8 millions (2013-2016) à CHF 1.5 millions (2017-2020). De plus, durant la période 2017-2020, uniquement des projets portés par des étudiant-e-s et la création de plateformes de coordination au sein des hautes écoles peuvent être soutenus. L'ampleur et le niveau de couverture du programme ont donc été réduits.
- Dans l'annexe 2, la durabilité est souvent présentée comme la protection et l'utilisation durable des ressources naturelles, ainsi que le recours aux énergies renouvelables, ce qui semble réducteur par rapport à la définition de la durabilité reconnue officiellement par la Suisse (cf. chapitre 2.5.1)
- La prise en compte de la durabilité par les hautes écoles est présentée comme une démarche volontaire. Bien que cela puisse en partie s'expliquer par le respect de la liberté académique, on peut toutefois s'étonner que le Message FRI ne soit pas plus incitatif en la matière, vu l'importance accordée aux enjeux de durabilité cités en introduction du document.

Plusieurs initiatives, programmes de recherche, projets de coopération et démarches sont présentés dans l'annexe 2[68]. Il est indéniable que de nombreuses hautes écoles suisses et certains acteurs du Domaine FRI (Académie suisse des sciences, par exemple) se sont saisi des enjeux de durabilité. Cependant, au vu de ce qui précède, le degré d'importance accordé à la durabilité dans le Message FRI 2017-2020 peut être qualifié de relativement faible.

Durabilité dans le Message FRI 2021-2024[69]

Il est indiqué, en page 4 du document :

> *La nouvelle période de financement est également régie par les principes suivants :*
>
> *(…) La politique FRI contribue dans tous les domaines à un développement durable et à l'égalité des chances (équité). Elle participe ainsi à la mise en œuvre de l'Agenda 2030 et soutient l'élaboration de la Stratégie pour le développement durable 2030.*

La durabilité est considérée, dans le Message FRI 2021-2024, comme un des 3 domaines d'encouragement transversaux.

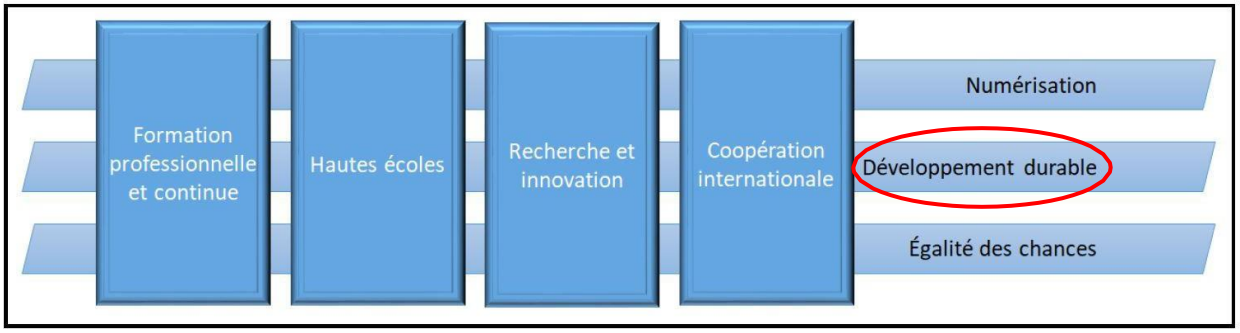
[66] http://www.u-change.ch/fr/sd-universities/U-Change-2017-20.html

[67] https://www.swissuniversities.ch/en/themen/entwicklung-und-zusammenarbeit/p-6-swissuniversities-development-and-cooperation-network-sudac

[68] Annexe détaillée pour de plus amples informations : https://www.admin.ch/opc/fr/federal-gazette/2016/2917.pdf

[69] https://www.sbfi.admin.ch/sbfi/fr/home/services/publications/base-de-donnees-des-publications/s-n-2019-1/s-n-2019-1f.html

Figure 12 : domaines d'encouragement transversaux du Message FRI 2021-2024



© SEFRI

L'annexe *Développement durable dans le Domaine FRI - Vue d'ensemble des activités centrées sur le développement durable*[70] (SEFRI, 2020) présente de manière détaillée les différentes mesures prises par les acteurs du Domaine.

Bien que les références à la durabilité soient en forte augmentation dans le Message FRI entre la période 2017-2020 et la période 2021-2024, son degré d'importance n'a pas fondamentalement évolué. Cet avis se base sur les faits suivants :

- Les enjeux liés à la numérisation font l'objet d'une des 3 priorités du Conseil fédéral pour le Domaine FRI, ainsi que d'un domaine d'encouragement transversal. A l'inverse, la durabilité n'est pas considérée comme une priorité par le Conseil fédéral et fait uniquement l'objet d'un domaine d'encouragement transversal.
- Un Pgb complémentaire (postérieur à l'adoption du Message FRI 2017-2020) doté de CHF 20 millions a été créé afin de permettre aux hautes écoles de solliciter des fonds pour financer des projets liés aux enjeux numériques. Cela n'a pas été le cas pour la durabilité.
- Les deux programmes spécifiques préexistants ont été maintenus[71]. Aucun autre programme spécifique de type Pgb sur la durabilité n'a été proposé.

Toutefois, la création en 2020 d'un *Réseau durabilité*[72] au sein de swissuniversities est à relever. Il permettra potentiellement d'intensifier la prise en compte de la durabilité par les hautes écoles suisses et de jouer, comme nous le verront plus bas, le rôle de communauté épistémique.

Lors des sessions parlementaires de printemps et d'été 2020, une proposition a été faite par la Commission de la science, de l'éducation et de la culture du Conseil national et la Commission de la science, de l'éducation et de la culture du Conseil des Etats de mettre à disposition CHF 12 millions supplémentaires dans le cadre de l'adoption du Message FRI 21-24 afin de permettre aux hautes écoles de mieux prendre en compte la durabilité. Cette proposition n'a pas été acceptée. Vous trouvez un extrait du débat parlementaire à ce sujet en annexe 8.

[70] https://www.sbfi.admin.ch/sbfi/fr/home/politique-fri/fri-2021-2024/themes-transversaux/developpement-durable-fri.html

[71] Programme *Swissuniversities Development and Cooperation Network* et programme *U Change - Initiatives étudiantes vers un développement durable*. Ce dernier verra vraisemblablement son financement passer de CHF 1.5 à 2.5 millions mais il ne permettra toujours que de financer des projets d'étudiant-e-s (max. CHF 10'000.-/projet) ou des plateformes de coordination des projets étudiants dans les hautes écoles (max. CHF 75'000.-/plateforme).

[72] https://www.swissuniversities.ch/fr/organisation/organes/reseaux-et-representations/reseau-durabilite

5.5 Focus sur la HES-SO

5.5.1 Bases légales et stratégies de la HES-SO[73]

Bases légales formelles (en sus des bases légales de niveau national)

La durabilité est ancrée dans la *Convention intercantonale sur la Haute école spécialisée de Suisse occidentale (CHES-SO)* du 26 mai 2011 qui sert de cadre au développement de l'institution :

> *Art. 4 al. 7 : Dans l'accomplissement de ses missions, elle (la HES-SO) veille à assurer un développement économique, social, écologique, environnemental et culturel durable.*

Le *Plan d'intentions de la HES-SO 2015-2020* a permis de poser les premiers jalons d'un engagement institutionnel plus fort en la matière. Il précise :

> *Dans l'accomplissement de ses missions, la HES-SO veille à assurer un développement économique, social, écologique, environnemental et culturel durable, tout en affirmant son identité francophone et germanophone. Son action repose sur ses valeurs, empreintes d'égalité et de respect (page 9).*
>
> *La HES-SO élabore une vision d'ensemble des actions menées en matière de durabilité. Elle veille à ce que l'ensemble de ses composantes s'inscrive dans une logique de développement durable et identifie des leviers concrets grâce auxquels une action coordonnée peut apporter une valeur ajoutée. La HES-SO se positionne ainsi comme une institution responsable et citoyenne (page 37).*

Planifications stratégiques et ancrage institutionnel de la durabilité

En 2018, le rectorat de la HES-SO a réalisé un état des lieux de la prise en compte de la durabilité dans ses services centraux et dans ses hautes écoles. Cet état des lieux a permis de recueillir des informations essentielles sur les actions entreprises. Le *Rapport Zeolite* (Giraud & Loerincik, 2018) conclut en avril 2018 que :

- *la vision d'ensemble montre des hautes écoles impliquées sur le thème du développement durable, parfois fortement, mais de manière inégale. Les approches suivies sont très différentes et reflètent la diversité des hautes écoles qui composent la HES-SO et ses six domaines ;*
- *le principal levier de développement durable est l'enseignement, les hautes écoles ayant la responsabilité de développer les compétences de milliers d'étudiants ;*
- *si certains projets de recherche appliquée et développement concernent la thématique du développement durable, on trouve très peu de démarches systématiques d'intégration de ce critère dans le dépôt des demandes de soutien et dans la réalisation des projets ;*
- *la grande majorité des hautes écoles ont mis en place des actions, parfois nombreuses, pour améliorer leur fonctionnement (infrastructure, mobilité, etc.). Le constat global montre toutefois une marge de progression.*

  Au total, Zeolite a recensé pour l'ensemble des hautes écoles de la HES-SO près de 160 actions liées à la durabilité. Le potentiel semble toutefois loin d'être pleinement exploité, que cela soit en termes de compétences à développer, en potentiel d'innovation à créer ou encore en capacité à mobiliser et engager. Il pourrait

[73] Les éléments ci-dessous traitant de la durabilité au sein de la HES-SO ont été repris du projet de *Stratégie de durabilité de la HES-SO 2021-2024* rédigé conjointement par la vice-rectrice Qualité de la HES-SO et l'auteur de ce travail de recherche.

également y avoir plus de projets conjoints entre hautes écoles, ainsi que d'échanges d'expériences et de bonnes pratiques.

Fort de ces constats, le rectorat de la HES-SO a adopté en 2018 une *Stratégie 2018-2020 de développement durable* (HES-SO, 2018). Cette stratégie ne couvre à ce jour que le périmètre d'action stricte du rectorat. Elle a toutefois permis de poser les jalons nécessaires afin de se doter d'ambitions plus grandes pour les années à venir.

Débuté en janvier 2019, le projet *Change HES-SO*[74] est cofinancé par le programme national d'encouragement U Change, le rectorat et la plupart des hautes écoles de la HES-SO. Il a permis de fédérer les hautes écoles impliquées sur cette thématique. Les objectifs poursuivis par le projet, ainsi que les prestations développées, ont facilité d'émergence d'une dynamique vertueuse. Une réelle volonté de s'impliquer a été constatée, tant de la part du PER, que du PAT ou encore des directions, étudiant-e-s et partenaires externes.

La *Stratégie globale de développement* et le *Plan d'intentions 2021-2024* de la HES-SO[75] posent comme l'une de leurs cinq ambitions à l'horizon 2030 d'être :

Une haute école qui contribue par son enseignement et sa Recherche appliquée et Développement (Ra&D) à préparer ses diplômé-e-s à relever les défis liés aux objectifs de développement durable des Nations Unies (Agenda 2030).

L'enseignement étant le levier le plus important permettant d'avoir un impact fort en termes de durabilité, la HES-SO s'est fixé comme intention prioritaire :

Adapter les cursus afin de préparer les diplômé-e-s aux enjeux sociétaux, notamment liés au développement durable, et leur fournir les compétences nécessaires à leurs pratiques professionnelles dans un environnement en constante évolution (Intention E13).

La convention d'objectifs 2021-2024[76], liant le rectorat de la HES-SO et les cantons partenaires devraient faire référence à ces engagements tout en les opérationnalisant.

La future *Stratégie de durabilité de la HES-SO 2021-2024*[77] offrira, quant à elle, un cadre commun pour la définition par chaque composante[78] de la HES-SO de ses propres objectifs en matière de durabilité, notamment via l'élaboration de plans d'action. Le rectorat entend jouer un rôle de facilitation et d'encouragement des actions de durabilité au sein de la HES-SO dans le respect du principe de subsidiarité s'appliquant à cette thématique. Il entend également donner l'exemple en élaborant rapidement son propre plan d'action de mise en œuvre de la stratégie de durabilité.

5.5.2 Réaccréditation de la HES-SO

La HES-SO a procédé à sa réaccréditation institutionnelle entre 2018 et 2019. Conformément au processus d'accréditation présenté en annexe 5, la HES-SO a élaboré un rapport d'auto-évaluation dont vous trouvez un extrait portant sur l'atteinte du standard 2.4 dans l'annexe 7.

Le rapport d'évaluation externe de l'AAQ stipule, quant à lui :

[74] https://developpement-durable.hes-so.ch/fr/plateforme-developpement-durable-13753.html

[75] Documents en cours de finalisation.

[76] Document en cours d'élaboration.

[77] https://developpement-durable.hes-so.ch/fr/strategie-durabilite-2021-2024-15289.html

[78] Les 3 types de composantes sont : les hautes écoles, les domaines et le rectorat.

Comme mentionné dans le rapport d'auto-évaluation, il existe actuellement de nombreuses démarches – plus d'une centaine selon une analyse menée par des spécialistes externes dans l'ensemble de l'institution pour recenser les démarches existantes – dans le domaine du développement durable au sein de la HES-SO. Il n'existe toutefois pas de ligne directrice au niveau global. En effet, jusqu'à maintenant, la HES-SO aborde ce sujet en misant sur la responsabilité individuelle afin que des initiatives soient prises pour mettre en place ces démarches. L'institution prévoit de mettre en place une plateforme permettant de recenser et propager les bonnes pratiques en la matière. Dès le 1er janvier 2019, la HES-SO emploiera un responsable chargé de soutenir et favoriser la diffusion de ces initiatives.

On trouve, dans la documentation, différents éléments liés au développement durable. Par exemple, le «Plan d'intention 2015-2020» mentionne le développement économique (ressources financières), social (politique du personnel, relève académique et infrastructures) et écologique (durabilité). Cependant, les objectifs fixés en matière de politiques institutionnelles ne recouvrent que partiellement ces domaines. Concrètement, l'objectif 14 «Promouvoir le développement des carrières et renforcer les compétences du personnel» va clairement dans la direction du développement social. L'objectif 16 «Optimiser le pilotage» permet, via différentes mesures, de parler de développement économique durable. Il n'y a toutefois aucune mention du développement écologique dans les objectifs fixés dans le plan d'intention.

Conclusion

Le groupe d'experts constate que des objectifs sont fixés pour le développement durable, bien qu'ils n'incluent pas l'écologie. Par contre, la prise en compte du développement durable dans l'accomplissement des tâches est lacunaire et sans fil conducteur. Il est ainsi impossible pour le groupe d'experts de considérer que l'institution prend pleinement en compte le développement durable, puisqu'elle en laisse la responsabilité aux initiatives individuelles. Toutefois, il est apparu que ce manquement est connu du rectorat et que des mesures correctrices ont été prises. Le groupe d'experts formule une condition quant à la mise en place d'une plateforme qui permettra de tenir une ligne directrice, et une recommandation sur la formulation des objectifs afin d'y intégrer le développement durable écologique.

Le groupe d'experts évalue le standard 2.4 comme partiellement atteint.

La HES-SO a ainsi obtenu sa réaccréditation institutionnelle en mars 2019 de manière conditionnelle. Elle n'atteint pour l'instant que partiellement le standard 2.4 et doit pour mars 2022 au plus tard (condition d'accréditation) :

Mettre en place un système incitatif permettant de favoriser les initiatives liées au développement durable selon une ligne directrice.

Une recommandation a également été formulée par rapport au standard 2.4 :

Le groupe d'experts recommande à la HES-SO d'intégrer l'écologie parmi ses objectifs en matière de développement durable.

L'adoption de la future *Stratégie de durabilité de la HES-SO 2021-2024*[79] devrait partiellement voire totalement permettre de se conformer à cette exigence, selon les propos du représentant l'AAQ :

« Ce n'est pas une condition d'accréditation très compliquée pour la HES-SO parce qu'il lui suffira de continuer de dérouler ce qu'elle avait prévu (adopter une stratégie

[79] https://developpement-durable.hes-so.ch/fr/strategie-durabilite-2021-2024-15289.html

de durabilité pour l'ensemble de l'institution) pour que ça puisse fonctionner et les experts vont venir regarder qu'en effet ce qui a été dit a été fait. A titre personnel, je conseille à la HES-SO de consulter le plus d'acteurs possible et d'ensuite édicter un plan d'implémentation assez précis avec objectifs, durées, mesures et conséquences. Il ne faut pas avoir peur d'être ambitieux ».

5.6 Synthèse du chapitre

Ce chapitre nous a permis de mieux percevoir le cadre normatif dans lequel évoluent les hautes écoles suisses. Tout d'abord, on constate que même si elles existent, les normes légales fédérales et cantonales sont relativement minimales et n'imposent que peu de contraintes aux hautes écoles par rapport à la durabilité. L'exigence la plus forte vient du processus d'accréditation et de son standard 2.4. Sur la base des directives d'accréditation et des documents du CSA et de l'AAQ, on peut estimer que l'interprétation possible de ce standard est relativement large. Les propos du représentant de l'AAQ lors de son entretien vont également dans ce sens :

« Il n'y a pas de check-list. Il n'y a rien qui est quantitatif ou obligatoire. Ce qui fait foi ce sont les standards qui vont permettre d'évaluer le système d'assurance qualité. Ce sont les experts externes qui procèdent à cette évaluation, qui lisent le rapport d'auto-évaluation, qui participent aux visites et mènent les entretiens. C'est en fonction de leur sensibilité et de leur expérience que sera définie la manière dont la haute école rempli le standard. Il n'y a pas de juste ou de faux. Chaque institution opte pour le chemin qui lui semble le plus juste en fonction de ses spécificités ».

Le représentant de la BFH partage également cet avis :

« It depends (the evaluation of the 2.4 standard) a lot of who the experts are ».

Il ressort de cette analyse que les acteurs du Domaine FRI semblent plutôt attendre que les hautes écoles déterminent elles-mêmes quelles sont les bonnes pratiques pouvant donner lieu par la suite à des normes ou des exigences plutôt que de les fixer de manière top-down, ce qui représente une opportunité intéressante pour les hautes écoles de s'organiser entre elles et d'être proactives.

Les planifications pluriannuelles des acteurs du Domaine FRI font apparaître des éléments en lien avec la durabilité dans les hautes écoles. Les enjeux de durabilité ne semblent toutefois pas être en tête de liste des priorités. A ce titre, l'importance accordée à la durabilité dans le Message FRI 2021-2024 est révélatrice. Les hautes écoles sont invitées à s'engager en faveur de la durabilité mais sans injonction forte de la part des autorités de tutelle. Cette approche très *soft* ne peut pas s'expliquer uniquement par une volonté de préserver la liberté académique. C'est également le reflet d'un positionnement politique des partis majoritaires dans les chambres fédérales (cf. annexe 8).

Les enjeux liés à la réaccrédiation de la HES-SO et notamment à l'atteinte du standard 2.4 ont été approfondis. La formulation de la condition d'accréditation relative à ce standard et les propos du représentant de l'AAQ laissent à penser que l'atteinte de ce standard sera relativement aisée pour la HES-SO.

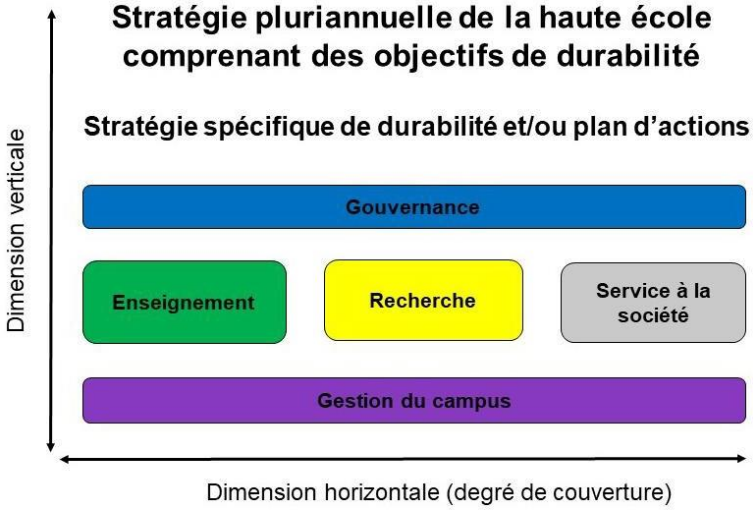
Contrairement au chapitre précédent, celui-ci apporte des éléments permettant de répondre partiellement aux questions de recherche 1, 2, 3 et 4 et de confirmer/infirmer également partiellement l'hypothèse A. A ce stade, il n'a pas été possible d'identifier des

bonnes pratiques reconnues par les acteurs du Domaine FRI ou de l'EEES. De même, aucune communauté épistémique ne semble exister dans le domaine de la prise en compte de la durabilité par les hautes écoles suisses ou européennes.

6. Analyse de la prise en compte de la durabilité par 10 hautes écoles

Dans les chapitres 4 et 5, nous avons identifié le contexte, les acteurs, les dynamiques, ainsi que le cadre normatif formel et informel qui caractérisent la prise en compte de la durabilité par les hautes écoles. Dans ce 6ème chapitre, nous allons porter notre regard sur les pratiques réelles et tangibles de 10 hautes écoles dans ce domaine. Pour ce faire, et comme indiqué au chapitre 3, nous utiliserons une grille d'analyse permettant d'identifier des dispositifs de prise en compte verticaux[80] et horizontaux[81]. Ces dimensions d'analyse peuvent être illustrées de la manière suivante :

Figure 13 : dimensions d'analyse des pratiques des hautes écoles



Ce faisant, nous pourrons analyser les pratiques des hautes écoles dans une optique de *whole-institution approach* comme évoqué au chapitre 4.3 et ainsi apporter des éléments de réponse aux questions de recherche, ainsi que de confirmer/infirmer les hypothèses.

L'objectif de l'analyse ne consiste pas à établir un ranking des meilleures hautes écoles dans leur approche de prise en compte de la durabilité. Il n'existe à ce jour pas de standards sur ce thème, ni au niveau fédéral, ni au niveau européen, ce qui rend tout établissement d'un classement méthodologiquement questionnable. Cependant, une perspective historique, des récurrences, ainsi que des démarches innovantes ont pu être mises en évidence.

Lors de l'analyse du Domaine FRI et des pratiques des 10 hautes écoles en faveur de la durabilité, de nombreux documents et projets ont été découverts et consultés. Certains d'entre eux sont mis en valeur sous forme d'encadrés dans l'annexe 9. Vous trouvez également dans la deuxième partie de la bibliographie une liste de documents consultés dans le cadre de la réalisation de ce travail et qui permettent d'approfondir certaines thématiques.

Dans une perspective historique, il a été possible de constater que la prise en compte de la durabilité a débuté il y a parfois plusieurs années dans certaines hautes écoles[82]. Les

[80] Degré d'importance de la durabilité dans les stratégies pluriannuelles et existence ou pas d'une stratégie de durabilité et/ou d'un plan d'action de durabilité. La prise en compte de la durabilité dans le système d'assurance qualité de l'institution relève également de cette dimension.

[81] Appelé ci-dessous *Degré de couverture* : Gouvernance, Enseignement, Recherche, Service à la société et Gestion du campus

[82] Depuis 2008 à l'UNIL, par exemple.

premières mesures qui ont été prises l'ont presque toujours été sur la thématique de la gestion du campus (amélioration de l'écobilan des bâtiments, gestion des déchets, mobilité, etc.). Ce premier pas, de par la visibilité de son impact, a ensuite permis d'aborder les enjeux de durabilité en créant une dynamique interne grâce à des personnes volontaires (*early adopters*) officiant en tant qu'ambassadeur-rices de la démarche. Progressivement, des proto-communautés de durabilité se sont formées. La légitimité de la thématique, tant au niveau social, politique, médiatique qu'académique a ensuite amené les directions des hautes écoles à structurer les démarches en établissant des plans d'action, en mettant en place des commissions de durabilité, ou encore en nommant une personne comme coordinateur, par exemple. Lors de l'élaboration des nouvelles stratégies pluriannuelles, la durabilité a commencé à faire son apparition, avec toutefois des degrés de priorisation variables. Il ne fait nul doute qu'en Suisse, l'existence du standard d'accréditation 2.4 et les revendications de la société civile, du PER, du PAT et des étudiant-e-s ont favorisé une meilleure prise en compte de la durabilité au niveau stratégique. Nous reviendrons sur ces éléments prescripteurs en fin de chapitre.

Nous assistons actuellement à la troisième vague de prise en compte de la durabilité dans les hautes écoles. Cette dernière impacte cette fois-ci les missions fondamentales des hautes écoles : l'enseignement, la recherche et le service à la société. Force est de constater qu'il est beaucoup plus ardu d'intégrer davantage de durabilité dans ces 3 missions des hautes écoles que dans les 2 autres qui peuvent être considérées comme des missions de soutien.

Comme nous le verrons plus bas, les critères (conditions-cadres) ayant permis au WWF Suisse d'établir en 2019 son deuxième ranking des hautes écoles sur la prise en compte de la durabilité semblent congruents avec ce qui a pu être mis en évidence lors de l'analyse des pratiques des 10 hautes écoles. Pour information, ces critères sont présentés dans l'annexe 10. Ils n'ont pas été utilisés lors de l'analyse des pratiques des hautes écoles étant donné qu'ils portent sur les conditions-cadres nécessaires afin d'assurer une prise en compte optimale de la durabilité par une haute école. Ils relèvent, selon la grille d'analyse de la figure 13 ci-dessus, de la gouvernance.

6.1 Degré d'importance de la durabilité dans les stratégies pluriannuelles

Dans ce premier sous-chapitre, nous nous focaliserons sur le degré d'importance accordé à la durabilité dans les stratégies pluriannuelles des hautes écoles. Ces stratégies couvrent des périodes de 4 à 10 ans (en général 4 à 5 ans). Elles identifient les enjeux actuels et futurs pour le développement de la haute école concernée et fixent des objectifs stratégiques.

Le degré d'importance de prise en compte de la durabilité a été déterminé par :

- L'existence ou pas d'objectifs institutionnels en lien avec la durabilité
- Le niveau d'importance du ou des objectifs institutionnels (prioritaire, secondaire, etc.) par rapport aux autres objectifs
- Le nombre d'objectifs en lien avec la durabilité par rapport au total des objectifs institutionnels

Vous trouvez, dans le tableau ci-dessous l'évaluation du degré d'importance accordé à la durabilité pour chaque haute école analysée, ainsi que des précisions quant à ce degré d'importance dans la colonne de droite.

Tableau 2 : degré d'importance de la durabilité dans les stratégies pluriannuelles des hautes écoles analysées

UNIL	Fort	Plan d'intention 2017-2021 - 17 objectifs prioritaires dont un spécifiquement sur la durabilité : Poser l'UNIL en pionnière de la durabilité. Le document indique des mesures concrètes (liste non exhaustive), ainsi que pour chaque objectif une liste de critères qui permettront d'évaluer le degré de réalisation.
EPFL	Moyen	Plan de développement 2017-2020 - 10 objectifs de durabilité sont cités mais la durabilité ne fait pas partie des enjeux importants pour la période en cours.
HEP-VD	Faible	Plan d'intention 2017-2022 - Mesure 4.2.3 : Répondre aux besoins de l'ouverture de la HEP Vaud vers son environnement social et d'un développement durable
UNI-BE	Fort	Stratégie 2021 - cinq priorités thématiques : durabilité, santé et médecine, matière et univers, connaissances interculturelles, politique et administration. Fixation de deux objectifs spécifiques : 1. L'Université est durable et 2. Les performances dans les trois dimensions de la durabilité (sociale, économique, écologique) sont améliorées.
BFH	Faible	Stratégie 2015 - 4 objectifs stratégiques dont : Les collaborateurs et collaboratrices et la responsabilité sociale comme piliers - Le développement durable et l'égalité des chances sont des éléments importants de la culture d'entreprise.
UNI-LE	Fort	Name and mission statement 2020 - The mission statement of Leuphana University is based on three core concepts : Humanism, Sustainability, Application Orientation
UNI-GL	Faible	Strategic plan 2017-2022 - une des 5 valeurs de l'université est la durabilité. La durabilité n'apparaît pas dans les 4 objectifs principaux. In support of these goals, our six enablers are : people and culture, sound finance, effective IT and estates, good governance, internationalisation, sustainability.
UNI-LU	Faible	Strategic Plan 2017-2026 - Stimulating active collaboration to solve societal challenges (une des 6 priorités): Lund University shall assume great societal responsibility and meet global challenges, for example in its work for sustainable development (un des 6 thèmes de cette priorité).
UNI-CO	Faible	We will demonstrate the 9 values of the university by recognising and affirming the following qualities in our students and staff: sustainability (1 parmi 8). Pas de référence à la durabilité dans les 5 objectifs stratégiques et les 6 priorités.
UNI-UT	Fort	Une des 3 ambitions (la première) pour la période 2020-2025: The Sustainable Development Goals will form an integral part of our education, research, impact and operational management. Un des 5 thèmes stratégiques est Pathways to Sustainability. In which areas do we wish to accelerate? Embedding the Sustainable Development Goals in education, research and operational management in order to contribute to urgent social issues.

On peut dès lors constater que, globalement, la durabilité fait partie des objectifs institutionnels pluriannuels des hautes écoles. Le degré d'importance accordé à cette thématique peut toutefois fortement varier d'une haute école à l'autre.

6.2 Stratégies de durabilité et plans d'action

Dans la moitié des hautes écoles analysées, des stratégies ou des plans d'action spécifiques sur la durabilité ont pu être identifiés. Ces derniers permettent notamment de planifier, organiser et évaluer l'atteinte des objectifs stipulés dans les stratégies pluriannuelles. La prise en compte de la durabilité dans le système d'assurance qualité de la haute école est considérée, dans le cadre de cette analyse, comme équivalente à l'existence d'une stratégie ou d'un plan d'action.

Le degré de couverture a été déterminé grâce au nombre de dimensions (cf. encadrés en couleur de la figure 13) abordées :

- 4 ou 5 dimensions présentes : large
- 3 dimensions présentes : moyenne
- 2, 1 ou 0 dimensions présentes : restreinte

Des informations détaillées pour chaque haute école se trouvent dans la colonne de droite.

Tableau 3 : existence d'une stratégie, d'un plan d'action durabilité ou d'une prise en compte dans le système d'assurance qualité dans les 10 hautes écoles analysées

	Document de référence	Degré de couverture	Informations détaillées
UNIL	Stratégie de durabilité à l'UNIL 2013	Large	4 axes d'intervention : Enseignement, Campus, Recherche, Mesures transversales. 18 mesures prévues.
EPFL	Stratégie durabilité 2018 – 2020	Large	5 programmes : Gouvernance globale, Monde académique, Monde de la recherche et de l'innovation, Communauté et Opérations. Déclinaison en 5 actions prioritaires : Core sustainability, zero-carbon, Act for Change Lab, Resilient campus, Urban farming.
HEP-VD	Non	---	Selon la HEP Vaud : *Nous n'avons pas encore de stratégie sur la durabilité à la HEP Vaud. Nous avons d'ailleurs soumis en début d'année un plan d'action au comité de direction (via notre laboratoire LirEDD) et un groupe de travail va prochainement se réunir pour se charger de son opérationnalisation.*
UNI-BE	Qualitätsstrategie 2018–2021	Large	Pas de stratégie spécifique mais forte intégration opérationnalisée dans le système d'assurance qualité (indicateurs, suivi, priorisation des actions, identification des acteurs, etc.)
BFH	Aktionsplan Nachhaltige Entwicklung 2018-2022	Moyenne	Détermination de 4 types d'objectifs : Objectifs pédagogiques, Objectifs de la formation continue, Objectifs de la recherche et des services et Objectifs opérationnels. Déclinaison des objectifs en mesures concrètes faisant l'objet d'un plan d'action. Etablissement d'un planning de réalisation.

UNI-LE	Non	---	Pas de stratégie spécifique sur la durabilité mais une politique de prise en compte de la durabilité selon 3 principes : Vision/final goal, Institutional arenas (Research, Education, Partnerships/outreach et Campus & facilities management/administration) et Policy & planning.
UNI-GL	Sustainability Strategy 2017 - 2022	Large	5 objectifs : 1. Leadership and Governance – sustainability informs our organisational direction and culture, 2. Student Experience – sustainability provides distinctive capabilities for our graduates, 3. Academic Innovation – sustainability is integral to our learning, teaching and research, 4. Business Operations – sustainability is an essential corporate improvement priority, 5. Engagement and Partnerships – sustainability adds value to our collaborations at all levels. Pour chaque objectif, il y a plusieurs ambitions et des indicateurs.
UNI-LU	Non	---	Accent mis sur la recherche en durabilité. Peu d'autres informations sur des actions concrètes en faveur de la durabilité.
UNI-CO	UCC Sustainability Strategy 2016	Restreinte	Vision: to be a world-class University leading the drive towards sustainability in Higher Education Institutes and beyond, to our community, region and planet. Indication également de missions, valeurs et objectifs stratégiques.
UNI-UT	Non	---	Aucune stratégie de durabilité ou plan d'action n'a pu être trouvé.

On constate tout d'abord la nature très diverse des approches adoptées par les hautes écoles dans ce domaine. On peut toutefois estimer qu'il existe une tendance visant à doter les hautes écoles de stratégies ou de plans d'action spécifiques sur la durabilité. Il s'agit de démarches volontaires de la part des institutions de formation tertiaire. Il n'a pas été possible de mettre en évidence des modèles dont les hautes écoles pourraient s'inspirer. Chaque haute école procède donc à sa manière. On constate également des disparités parfois assez grandes entre ces documents de planification, notamment en ce qui concerne le degré d'opérationnalisation des mesures proposées.

L'existence d'une stratégie ou d'un plan d'action facilite la mise en œuvre des mesures, permet d'établir un rapport de reporting[83], ainsi que d'effectuer des remédiations en cas de non-atteinte des objectifs visés. La BFH dispose d'un *Plan d'action Développement durable 2018-2022*[84] qui semble, à ce titre, exemplaire. Dans ce dernier figurent la définition et le degré d'importance de la durabilité pour la BFH, l'ancrage institutionnel de la thématique, les objectifs et mesures à prendre, ainsi qu'une planification à 4 ans. Ce plan est ensuite précisé dans des documents de pilotage annuels qui indiquent, quant à eux :

- Les différents objectifs visés

[83] En général annuel ou bisannuel.

[84] https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiplt6Ev8fsAhXAaRUIHeX1B94QFjAAegQIBRAC&url=https%3A%2F%2Fwww.bfh.ch%2Fdam%2Fjcr%3A1f7fea2d-5f55-46cb-be27-285d238dbb9f%2F181218_A4_Aktionsplan_Nachhaltige_Entwicklung.pdf&usg=AOvVaw3Uu8j3Nho089DAQECfL2kb

- Le domaine concerné (éducation, recherche, etc.)
- L'intérêt que représente la poursuite de l'objectif en question
- Les résultats / produits attendus
- Les personnes prioritairement en charge de l'atteinte de l'objectif spécifique
- Les parties prenantes
- Les milestones importants
- Des commentaires si nécessaire

6.3 Congruence des dispositifs

Les stratégies pluriannuelles globales, les stratégies ou plans d'action spécifiques sur la durabilité, ainsi que la prise en compte dans le système d'assurance qualité de la durabilité peuvent être considérés comme des éléments d'un même dispositif. La finalité de l'ensemble de ce dispositif étant de prendre des mesures en vue d'intégrer la durabilité dans les activités d'une haute école. L'analyse des pratiques dans ce domaine nous permet maintenant de constater le degré de congruence qui existe entre les 2 dimensions du dispositif décrites dans les chapitres 6.1 et 6.2.

Tableau 4 : degré de congruence entre l'importance de la durabilité dans les stratégies pluriannuelles et le contenu des stratégies, plans d'action de durabilité ou système d'assurance qualité

	Degré d'importance de la durabilité dans les stratégies pluriannuelles des hautes écoles analysées	Degré de couverture de la stratégie ou du plan d'action de durabilité	Degré de congruence
UNIL	Fort	Large	Optimal
EPFL	Moyen	Large	Important
HEP-VD	Faible	---	Faible
UNI-BE	Fort	Large	Optimal
BFH	Faible	Moyenne	Moyen
UNI-LE	Fort	---	Faible
UNI-GL	Faible	Large	Faible
UNI-LU	Faible	---	Faible
UNI-CO	Faible	Restreinte	Faible
UNI-UT	Fort	---	Faible

Force est de constater que le niveau moyen de congruence est relativement faible. Deux hautes écoles (UNIL et UNI-BE) semblent avoir mis en place un dispositif cohérent en la matière. On ne peut donc pas partir du principe que si une haute école s'est fixé des objectifs ambitieux touchant un nombre important de domaines (cf. tableau 3), cela implique nécessairement qu'une stratégie, un plan d'action spécifique ou une adaptation du système d'assurance qualité portant sur la durabilité existent.

Il est également intéressant de constater que toutes les hautes écoles très impliquées en faveur de la durabilité disposent d'une équipe constituée de professionnel-les entièrement dédiée à cet enjeu. Il n'a pas été possible de quantifier des moyennes d'équivalents temps plein (ETP) en fonction de la taille de chaque institution. Toutefois, l'existence de personnels qualifiés, pérennes et disposant d'un budget propre semble être une condition sine qua non pour l'atteinte des objectifs stratégiques en lien avec la durabilité.

6.4 Degré de couverture

Les sous-chapitres 6.1, 6.2 et 6.3 se sont focalisés sur le degré de prise en compte de la durabilité de façon verticale (top-down). Ce 4ème sous-chapitre va, quant à lui, analyser la prise en compte de la durabilité de manière horizontale. Comme évoqué précédemment, il est communément admis que les hautes écoles ont 3 missions fondamentales :

- L'enseignement
- La recherche
- Le service à la société

Il s'agit en quelque sorte du *core business* de la formation tertiaire. Pour mener à bien ces missions, 2 autres types de prestation sont nécessaires : la gouvernance de l'institution et la gestion du campus. Ces 5 domaines d'activités ne sont clairement pas de même nature. Les 3 premiers sont des finalités alors que les 2 autres sont des fonctions de soutien. Cependant, il est proposé dans le cadre de ce travail de recherche de les considérer dans une optique systémique étant donné leur degré d'importance similaire dans la prise en compte de la durabilité.

L'objectif visé dans ce sous-chapitre n'est pas de classer les hautes écoles en fonction de l'efficience de leurs pratiques pour chaque dimension d'analyse. La finalité est plutôt de mettre en évidence des pratiques et des enjeux de prise en compte de la durabilité. Le chapitre 6.5 consacré à la distinction entre pratiques usuelles ou contextuelles et best practices permettra d'approfondir les pratiques tangibles des hautes écoles dans ce domaine.

6.4.1 Gouvernance

Par souci de synthèse, le choix a été fait de regrouper dans un seul et même domaine plusieurs actions, services, démarches et structures des hautes écoles. Lors de l'analyse, il a été possible de constater qu'une prise en compte effective de la durabilité impacte la haute école dans son ensemble. En effet, la durabilité étant par définition transversale, elle interroge le fonctionnement et l'organisation même de l'institution. Raison pour laquelle de très nombreuses actions en lien avec la gouvernance institutionnelle ont pu être mises en évidence. Les plus significatives sont les suivantes :

- Attribution de la responsabilité du dossier durabilité à un membre du rectorat
- Déclinaison des objectifs de durabilité stipulés dans la stratégie pluriannuelle en stratégie ou plan d'action de durabilité comprenant des indicateurs d'atteinte des objectifs et une planification détaillée
- Allocation d'un budget annuel ou pluriannuelle en faveur de la durabilité
- Nomination d'une équipe de professionnel-les rétribuée et pérenne œuvrant à la mise en œuvre de la stratégie ou du plan d'action en faveur de la durabilité
- Constitution d'une commission consultative de durabilité[85]
- Publication de documents de reporting et de controlling sur la durabilité

[85] Il n'a pas été possible de mettre en évidence l'existence de commissions de durabilité bénéficiant de réelles prérogatives décisionnelles ou budgétaires, ce qui aurait été un indicateur de l'importance réelle de ces commissions.

- Intégration des enjeux de durabilité dans le système d'assurance qualité de l'institution

Système d'assurance qualité des hautes écoles

Ce système semble revêtir une importance particulière dans le contexte suisse. En effet, bien que la HEP-VD n'indique aucun engagement ou objectif significatif en faveur de la durabilité dans son plan de développement 2017-2022, l'AAQ a considéré le standard 2.4 comme *largement atteint* lors du processus de réaccréditation de par le fait que la durabilité figure dans le système d'assurance qualité de l'institution. Le degré d'importance accordé à la durabilité dans ce système semble toutefois relativement faible. Il est ainsi précisé dans un document de présentation du système qualité de la HEP-VD :

> *Dimensions qualité de la gouvernance – Durabilité : Veiller à la prise en compte des besoins d'un développement économiquement, socialement et écologiquement durable*
>
> *Durabilité & infrastructures répondant aux enjeux de sécurité et environnementaux» La première dimension qualité est intégrée au processus «développement institutionnel et pilotage de l'institution». Elle concerne la prise en compte des besoins d'un développement économiquement, socialement et écologiquement durable. La seconde relève du processus «infrastructures». Elle met l'accent sur la sécurité, l'équipement et l'exploitation des locaux de manière durable, en particulier pour la gestion de la consommation d'énergie, le choix des matériaux, du mobilier et des produits ainsi que sur la mobilité douce. Elle représente l'une des facettes de la durabilité. Durabilité et qualité des infrastructures sont, par nature, étroitement corrélées. Ces 2 dimensions favorisent par ailleurs la concrétisation de l'un des objectifs stratégiques de l'institution : anticiper l'évolution des ressources et infrastructures nécessaires et accompagner le déploiement du campus.*

Malgré la présence de la durabilité dans le système d'assurance qualité de la HEP-VD, il n'a pas été possible d'identifier un plan d'action spécifique. Ce dernier est toutefois en cours d'élaboration selon le représentant de cette institution interviewé.

L'importance de l'approche par le système d'assurance qualité n'est cependant pas à minimiser. C'est la voie qu'a choisie le législateur afin d'amener les hautes écoles à mieux prendre en compte la durabilité (cf. art. 30 LEHE). C'est bien via l'accréditation institutionnelle qui évalue l'existence et le niveau de performance du système d'assurance qualité d'une haute école que la durabilité est abordée (standard d'accréditation 2.4). Une recherche-intervention sur ce thème a été réalisée en France (Ory, 2018). Elle a permis de proposer notamment un outil appelé *Sustainability balanced scorecard (SBSC)* qui permet d'assurer une prise en compte efficiente de la durabilité par le système d'assurance qualité d'une haute école. Bien qu'un fort accent soit mis sur la gestion du campus, on peut toutefois constater l'existence des mêmes dimensions de couverture que celles retenues dans le cadre de ce travail. Ces dernières sont cependant formulées légèrement différemment. Vous trouvez, en annexe 12, de plus amples informations sur l'outil SBSC.

Le représentant du WWF précise également :

> *« Si on veut véritablement pousser la durabilité dans l'enseignement et la recherche, le système d'assurance qualité est le principal outil qui nous permettra de le faire ».*

Chartes et déclarations

Il a également été possible de constater que plusieurs hautes écoles se sont dotées d'une charte de durabilité[86]. Bien que ces documents ne permettant pas, à eux seuls, de prendre des mesures concrètes, ils participent toutefois à la *culture d'entreprise* en explicitant des valeurs qui restent souvent implicites. En ce sens, ils légitiment les actions menées par les *early adopters* et les porteurs-euses de projets.

De même, plusieurs hautes écoles sont signataires de déclarations en faveur de la durabilité dépassant le cadre stricte de l'institution. En voici deux exemples :

- Global Climate Letter[87]
- Talloires Declaration[88]

Importances des rankings

Les rankings nationaux et internationaux revêtent toujours davantage d'importance pour les hautes écoles. Nous assistons depuis quelques années à l'apparition de rankings portant sur la durabilité. En l'absence de standards reconnus et partagés au niveau national, européen, voire mondial, on peut s'interroger sur la pertinence des méthodologies utilisées. Cependant, ces rankings et plus encore leur reprise dans les médias tendent à jouer un rôle d'aiguillon pour les hautes écoles. Toujours à titre d'exemple, voici trois rankings évoqués par les hautes écoles analysées :

- 2ème étude du WWF sur la durabilité dans les hautes écoles suisses (2019)[89]
- Times Higher Education ranking based on Sustainable Development Goals (2018)[90]
- Green Metric World Universities Ranking[91]

Nous reviendrons sur ce sujet dans le chapitre consacré aux éléments les plus prescripteurs de durabilité dans les hautes écoles (cf. chapitre 6.8).

6.4.2 Education

Le plus grand levier à disposition des hautes écoles sur la thématique de la durabilité réside dans leur mission d'enseignement. En effet, cette dernière est celle qui a le plus grand effet démultiplicateur. C'est également cette mission qui requiert le plus grand investissement financier de la part des pouvoirs publics.

La pérennité (et donc l'obsolescence) des savoirs semble être de plus en plus impactée par les besoins de nos sociétés en rapide mutation. Que ce soit la numérisation, l'individualisation des parcours de formation, le *Long Life Learning* ou la durabilité, ces mutations poussent les hautes écoles dans leurs retranchements et les interrogent en permanence et de façon toujours plus pressante sur les formats et les contenus des formations qu'elles dispensent. Le vocable *agile* semble être très à la mode depuis

[86] Exemple à l'UNI-BE : https://www.unibe.ch/unibe/portal/content/e809/e810/e812/e832/e505162/e756468/e756470/files756471/NachhaltigkeitsleitbildderUniversittBern_Januar2017_ger.pdf

[87] https://www.sdgaccord.org/climateletter - signée par la BFH

[88] http://ulsf.org/talloires-declaration/

[89] https://www.wwf.ch/sites/default/files/doc-2019-08/Rating-Bericht%20Hochschulen%202019_fr.pdf

[90] https://www.timeshighereducation.com/news/developing-ranking-based-sustainable-development-goals

[91] https://greenmetric.ui.ac.id/

quelques années dans les hautes écoles. On est dès lors face à une injonction paradoxale :

Exigence que la haute école soit au bénéfice d'une forte légitimité de par sa stabilité institutionnelle et la pérennité de ses formats et contenus d'enseignement

+

Exigence d'agilité forçant l'institution à s'adapter de manière rapide et constante en fonction de nouvelles attentes de la société

La prise en compte de la durabilité dans l'enseignement n'échappe pas à cette dialectique. De plus, la durabilité exige par définition d'envisager les problématiques de manière interdisciplinaire. Or, les disciplines d'enseignement supérieur sont parfois en concurrence les unes avec les autres afin d'attirer les budgets les plus importants, davantage d'étudiant-e-s, ainsi que l'intérêt des médias qui confère un certain prestige au PER.

Il est donc aisé de concevoir que l'intégration de la durabilité dans l'enseignement bouscule les institutions, ce qui peut expliquer en partie pourquoi son intégration prend autant de temps. Nous touchons là au sujet très sensible de la liberté académique des hautes écoles. Les enjeux liés à cette thématique seront abordés plus en détail ci-dessous.

Dans le cadre de ce travail de recherche, il a été possible d'identifier quelques projets particulièrement pertinents sur la question. Il n'est pas envisageable de les évoquer tous dans les détails. Cependant, quelques tendances lourdes se dégagent. Tout d'abord, il semble qu'il soit pertinent d'envisager l'intégration de la durabilité dans les enseignements par le prisme des compétences, davantage que par les contenus. Ensuite, l'approche interdisciplinaire, comme évoqué précédemment, est très souvent préconisée. Enfin, aborder la durabilité nécessite également de revoir, souvent de manière fondamentale, les formats d'enseignement. En lieu et place d'enseignements encore très souvent ex cathedra, il ressort des projets consultés qu'il est préférable de mettre en place des espaces-projets permettant aux étudiant-e-s d'acquérir de manière collective des compétences via des approches systémiques des problématiques de durabilité. Ces nouveaux formats d'enseignement nécessitent cependant davantage de ressources et ne sont donc pas toujours envisageables quand il s'agit notamment de former un grand nombre d'étudiant-e-s à la fois.

L'UNI-BE semble être particulièrement consciente de la difficulté que représente, pour les enseignant-e-s, la prise en compte de la durabilité dans leurs formations. Elle a mis en place un service d'accompagnement pédagogique[92] permettant aux enseignant-e-s de bénéficier de 4 types de services :

- Teaching grants
- Advice/Workshops
- Courses/Continuing Education
- Networking

[92] https://www.bne.unibe.ch/index_eng.html

Plusieurs hautes écoles répertorient, dans une page dédiée de leur site web ou dans leur rapport annuel de durabilité, l'ensemble de leurs formations (bachelor, master, doctorat et MOOC[93]) portant spécifiquement sur la durabilité[94].

Il est également utile de préciser que certaines hautes écoles (UNI-CO, par exemple) ont intégré la durabilité dans leur stratégie académique, ce qui, à n'en pas douter, légitime et opérationnalise la prise en compte de la durabilité dans l'enseignement.

6.4.3 Recherche

La recherche constitue également une mission fondamentale des hautes écoles. Il a été possible d'identifier plusieurs centres de recherche dédiés à la durabilité dans les hautes écoles analysées. A titre d'exemple, on peut citer le Centre interdisciplinaire de durabilité de l'UNIL[95], le Centre for Development and Environment de l'UNI-BE, le Leuphana's sustainability research initiative ou encore le Sustainability & Climate Action research center de l'UNI-CO. Il existe de très nombreuses publications scientifiques sur des résultats de recherche en durabilité. Par contre, un seul document a pu être identifié portant spécifiquement sur la manière d'intégrer la durabilité dans la recherche (Hoch-N, 2018).

Il n'a pas non plus été possible d'identifier des tendances lourdes telles que ce fût le cas pour l'intégration de la durabilité dans l'enseignement. Cependant, les hautes écoles semblent mettre souvent en évidence le fait que leurs activités et projets de recherche permettent de mieux comprendre les enjeux de durabilité auxquels nous sommes confrontés actuellement et que leurs résultats de recherche participent à l'émergence de solutions nouvelles. En ce sens, on peut constater un lien très clair entre la mission Recherche et la mission Service à la société.

De plus, les résultats des travaux de recherche d'une haute école sont parfois réinjectés dans les enseignements. Les chercheurs-euses ne travaillent donc pas de manière isolée comme on le pense trop souvent. Ils collaborent entre eux et dispensent souvent des enseignements dans lesquels ils présentent et discutent des résultats de leurs recherches. En favorisant une prise en compte des enjeux de durabilité dans les projets de recherche, on assure ainsi également, par capillarité, des retombées vertueuses sur les contenus d'enseignement.

Il est toutefois nécessaire de préciser que l'essentiel de l'incitation à la recherche se fait à un niveau de gouvernance supérieur (FNS, programme Horizon 2020 de l'Union européenne, etc.). En l'absence d'injonction de la part de ces acteurs (cf. chapitre 5.4.2 sur les Messages FRI, notamment), il est à craindre que les chercheurs-euses ne soient pas intéressé-e-s à développer davantage de projets de recherche en lien avec la durabilité.

Il n'a pas été possible de mettre en évidence autant de ressources que pour la gouvernance, l'enseignement, le service à la société ou la gestion du campus. L'unique projet vraiment pertinent semble être le programme Forschung für Nachhaltige Entwicklung (FONA)[96], soutenu par le ministère allemand de l'éducation et de la

[93] Massive Open Online Course

[94] Exemple : https://www.lunduniversity.lu.se/international-admissions/bachelors-masters-studies/subject-areas/environment-and-sustainability

[95] Il ne s'agit toutefois pas d'un centre de recherche stricto sensu mais d'un dispositif institutionnel de création de synergies et d'impulsion de la recherche en durabilité au sein de l'UNIL, ainsi que d'une porte d'entrée pour les demandes de services à la cité.

[96] https://www.fona.de/de/

recherche, qui peut présenter un certain intérêt pour les chercheurs-euses des hautes écoles européennes.

6.4.4 Service à la société

Cette troisième mission des hautes écoles, beaucoup moins connue, a une importance particulière dans le contexte de la durabilité. La mise en évidence de la crise environnementale, dès les années 70 (cf. chapitre 2.1), a été notamment effectuée par les milieux scientifiques. Si l'on prend l'exemple du climat, le GIEC, constitué majoritairement de scientifiques académiques, joue un rôle fondamental. Il permet d'objectiver la problématique afin de permettre aux pouvoirs politiques de prendre les décisions qui s'imposent afin d'éviter les conséquences néfastes identifiées par les milieux scientifiques. Le rôle des hautes écoles est d'autant plus fondamental actuellement au vu d'une part de l'inertie de la réponse politique et d'autre part de la propagation toujours croissante de thèses climatodénialistes.

De par les formations qu'elles dispensent et leurs travaux de recherche, les hautes écoles ont donc un impact significatif sur la société dont elles font partie. Au-delà de ces 2 missions fondamentales, il a également été possible de mettre en évidence un degré d'ouverture sur la cité relativement grand de la part des hautes écoles analysées. Ces dernières ne sont aucunement hors-sol ou refermées sur elles-mêmes. Au contraire, de très nombreux projets ont pu être mis en évidence. Ces derniers se caractérisent par leur grand polymorphisme dû essentiellement au contexte spécifique dans lequel ils se développent. A titre d'exemple, nous pouvons évoquer la coordination par l'UNIL du projet Volteface[97], Sustainable Lund[98] géré par des étudiant-e-s de l'université ou encore le Plan de mobilité de l'EPFL[99] impliquant des collaborations très étroites avec les communes, l'Etat de Vaud et des entreprises de transport public.

6.4.5 Gestion du campus

L'ensemble des 10 hautes écoles analysées prennent des mesures, de manière plus ou moins proactive, en faveur d'une gestion durable de leurs campus. Comme évoqué précédemment, c'est souvent dans ce domaine que les hautes écoles ont débuté leur processus de prise en compte de la durabilité. La gestion durable d'un campus couvre un champ très vaste de pratiques. Certaines sont relativement faciles à identifier. D'autres commencent à faire leur apparition. Les différents domaines concernés sont :

- L'approvisionnement en énergie et l'efficience des bâtiments
- La diminution de la production de gaz à effet de serre (principalement de CO2)
- La mobilité privée et professionnelle du PER, du PAT et des étudiant-e-s
- Le tri et la réduction des déchets
- La préservation de la biodiversité
- L'alimentation
- La gestion de terrains agricoles situés sur le campus[100]
- La numérisation et les services informatiques

[97] http://www.volteface.ch/contenu/organisation

[98] https://sustainablelund.wordpress.com/

[99] https://www.epfl.ch/about/sustainability/fr/plan-mobilite/

[100] Cas illustratif à l'UNIL : https://www.unil.ch/durable/home/menuinst/campus-durable/terrains-agricoles.html

- La politique d'achat
- La gestion financière
- Les modalités d'organisation de manifestations sur le campus
- La gestion de l'eau

Plusieurs hautes écoles s'engagent fortement en faveur d'une diminution importante de leur empreinte carbone. Par exemple, l'UNI-UT vise une neutralité carbone en 2030. La BFH vise ce même objectif pour 2040. Le campus de l'UNIL est devenu le premier *Site 2000 watts en transformation* certifié en Suisse romande. Il est fort probable que les engagements pris par certains cantons (Plan climat de l'Etat de Vaud[101], par exemple) permettront d'intensifier ces démarches, voire de les imposer aux hautes écoles retardataires. Dans cette optique, la réalisation d'un bilan carbone est une première étape indispensable afin d'identifier les sources principales de gaz à effet de serre.

La gestion durable d'un campus peut s'avérer plus difficile à réaliser si la haute école n'est pas propriétaire des infrastructures, ce qui est très souvent le cas en Suisse pour les universités, les HES ou les HEP. Les EPF semblent, dans ce domaine, bénéficier d'une marge de manœuvre plus grande, étant donné que les bâtiments (et le foncier) leur appartiennent souvent. De plus, ce type de haute école est soumis au programme national RUMBA (management environnemental dans les offices de la Confédération[102]). Elles doivent faire preuve d'exemplarité en tant qu'institutions très majoritairement financées par la Confédération. Ceci peut expliquer en partie le fait que l'EPFL soit particulièrement active dans ce domaine.

De plus, une gestion peu voire pas durable d'un campus est très souvent fortement visible (volume des déchets, parkings encombrés, merchandising gaspillés et la plupart du temps en plastique, etc.). Cette visibilité interpelle toujours davantage le PER, le PAT et les étudiant-e-s mais également les médias ou les visiteurs de la haute école en question. La réputation et l'image de la haute école peuvent donc être impactées négativement, tout comme peut l'être un placement médiocre dans un ranking des hautes écoles sur leur prise en compte de la durabilité. Dans un contexte de forte concurrence entre elles, les hautes écoles ont donc un intérêt prépondérant à donner une image positive de leur gestion du campus.

6.5 Communautés épistémiques

Lors de l'analyse des pratiques des 10 hautes écoles, un nombre important de réseaux d'acteurs a été mis en évidence.

Tableau 5 : réseaux actifs en faveur de la prise en compte de la durabilité dans les hautes écoles

	Nom	Couverture géographique	Degré de couverture
1	Réseau durabilité de swissuniversities	Suisse	Large
2	Copernicus Alliance	Europe	Large

[101] https://www.vd.ch/toutes-les-autorites/departements/departement-de-lenvironnement-et-de-la-securite-des/direction-generale-de-lenvironnement-dge/actualites/news/13352i-presentation-du-plan-climat-vaudois/

[102] https://www.rumba.admin.ch/rumba/fr/home.html

3	International Sustainable Campus Network (ISCN)	Monde	Large
4	Unica Green	Europe	Large
5	Association of University Leaders for a Sustainable Future (ULSF)	Monde	Large
6	Higher Education Sustainability Initiative (HESI)	Monde	Large
7	Global Universities Partnership on Environment for Sustainability (GUPES)	Monde	Large
8	Nachhaltigkeit an Hochschulen (HOCH-N)	Allemagne	Large
9	Association for the Advancement of Sustainability in Higher Education (AASHE)	USA	Large
10	Netzwerk n	Allemagne	Large
11	Environmental Association for Universities and Colleges (EAUC)	Angleterre et Irlande	Large
12	World Student Community for Sustainable Development (WSCSD)	Monde	Large
13	World Student Environmental Network	Monde	Large
14	Groupe de travail EDD au sein de la Chambre des hautes écoles pédagogiques de swissuniversities	Suisse	Education
15	Unitwin international network	Monde	Education
16	Sustainicum	Autriche	Education
17	Deutschsprachiges Netzwerk LehrerInnenbildung für eine nachhaltige Entwicklung	Allemagne, Autriche et Suisse	Education
18	International Regional Centre of Expertise in sustainability education network	Angleterre	Education
19	University Educators for Sustainable Development (UE4SD)	Europe	Education
20	UN Global Action Programme on Education for Sustainable Development	Monde	Education
21	Forschung für Nachhaltige Entwicklung (FONA)	Allemagne et France	Recherche
22	People & Planet's University League	Angleterre	Gestion du campus

Des recherches sur ces réseaux ont permis, dans un premier temps, de déterminer leurs zones d'activité (Couverture géographique), ainsi que leurs axes de travail prioritaire (Degré de couverture – cf. figure 13).

Il n'est fait mention que des réseaux actifs au niveau suisse ou européen, à l'exception d'AASHE qui est principalement actif aux Etats-Unis mais qui tend à élargir son influence en Europe également. N'ont également été retenus que les réseaux dont les travaux portent spécifiquement sur la prise en compte de la durabilité par les hautes écoles. Des liens vers les sites web de ces réseaux sont disponibles en cliquant sur leurs intitulés.

De manière générale, on peut tout d'abord constater que les hautes écoles, tant suisses qu'européennes, sont très enclines à travailler en réseau. Dans le tableau ci-dessus, il n'est toutefois pas fait mention des réseaux auxquels participent certaines des institutions analysées mais qui ne sont pas constitués principalement de hautes écoles. Parmi ces réseaux non spécifiques, on peut citer : Coord21, Education21, Sustainable Development Solutions Network (SDSN), Green Impact ou encore Blue communities. Les rankings des hautes écoles sur la durabilité n'ont pas non plus été intégrés dans le tableau. Cependant, ces derniers permettent parfois de servir de première étape à la constitution d'un réseau. C'est notamment le cas, par exemple, des rankings du WWF Suisse ou du Green Metric World Universities.

Comme nous l'avons vu dans le chapitre 2.5.3, une communauté épistémique n'est pas assimilable à un simple réseau. Pour rappel, en voici une définition, ainsi que les critères principaux qui caractérisent les communautés épistémiques :

Réseaux de professionnels ayant une expertise et une compétence reconnues dans un domaine particulier qui peuvent faire valoir un savoir pertinent sur les politiques publiques du domaine en question.

1. Niveau d'expertise et de pertinence de leurs membres
2. Volonté de « produire du savoir » à même de faire avancer le débat sur un enjeu donné ou de faciliter la mise en œuvre d'une politique publique en la faisant reposer sur des bases empiriques objectives
3. Croyances normatives et de principes qui fournissent des bases à l'action
4. Croyances causales sur l'origine du problème et les solutions à y apporter
5. Critères de validité des savoirs engagés dans le traitement de l'enjeu
6. Volonté de formuler des propositions d'action publique basées sur les pratiques communes associées au problème qui fait l'objet de leur expertise

Il est tout d'abord nécessaire de préciser que l'ensemble des réseaux cités dans le tableau 4 partagent une épistémè, à savoir un *ensemble de connaissances rendant possibles les différentes formes de science propre à un groupe social à une époque donnée*. Nous verrons toutefois par la suite que le fait de partager une épistémè n'est pas suffisant pour constituer une communauté épistémique.

Les 22 réseaux identifiés se situent tous sur un continuum allant d'une correspondance faible à une correspondance forte avec la définition d'une communauté épistémique selon les critères évoqués ci-dessus. Etant donné la très grande ampleur du travail à réaliser, il n'a pas été possible, dans le cadre de cette recherche, d'analyser en détail chaque réseau du tableau 4 pour constater son degré de correspondance avec la définition d'une communauté épistémique. Il ne semble toutefois pas exister actuellement de communauté épistémique correspondant totalement à la définition et aux critères retenus. Cependant, les recherches réalisées dans le cadre de ce mémoire permettent de nous pencher plus avant sur 2 des réseaux évoqués et qui pourraient, à l'avenir, devenir de réelles communautés épistémiques à proprement parler.

Réseau durabilité de swissuniversities

Créé à l'initiative de plusieurs hautes écoles au début 2020, ce réseau représente une avancée notoire dans la prise en compte de la durabilité par les hautes écoles suisses. En effet, c'est la première fois qu'un organe autogéré spécifique sur cette thématique existe au sein de swissuniversities. Ce réseau n'est pas, à ce jour, une communauté

épistémique. Son mandat n'est par exemple pas de produire des savoirs et de les diffuser. A ce jour, son rôle est assez limité et doit principalement permettre aux hautes écoles de se côtoyer et d'échanger des bonnes pratiques en lien avec la durabilité. Cependant, les propos de son président (vice-recteur Durabilité & Campus de l'UNIL) et du représentant de l'AAQ interviewés dans le cadre de ce travail laissent à penser que ce réseau pourrait voir son rôle évoluer à l'avenir et se rapprocher de celui d'une communauté épistémique, sans toutefois être actif au niveau international.

Propos du vice-recteur Durabilité & Campus de l'UNIL :

> *« La grande question, c'est de savoir ce que les membres de ce réseau vont vouloir en faire. Si les hautes écoles ne se fédèrent pas autour de swissuniversities, elles perdent des occasions de faire valoir leurs compétences et leurs savoir-faire en la matière. Ce réseau doit être, dans un premier temps, un réseau d'échanges de bonnes pratiques permettant de cartographier ce qui se fait. swissuniversities souhaite que ça n'aille pas plus loin que ça. A titre personnel, j'estime que swissuniversities devrait avoir un peu plus d'ambition et faire de ce réseau un outil à la fois de communication interne pour pousser les hautes écoles qui ne sont très actives à en faire plus et un outil de communication externe pour montrer que le système des hautes écoles suisses produit des connaissances, des expériences, des expérimentations et des savoir-faire qui sont utiles à la société et qui devraient être mieux reconnus ».*

Propos du représentant de l'AAQ :

> *« swissuniversities a un rôle à jouer. Un groupe inter-institutions sur la transition écologique piloté par swissuniversities pourrait mettre les gens autour de la table. Si des recommandations étaient faites et reconnues par le SEFRI, ce serait ensuite des choses qui seraient intégrées lors de la prochaine révision des standards de qualité et qui seraient contrôlées différemment ».*

Copernicus Alliance

Parmi tous les réseaux identifiés lors de l'analyse des pratiques des hautes écoles et des entretiens, Copernicus Alliance est celui qui est le plus souvent cité. Sa mission officielle est décrite comme telle[103] :

> *The COPERNICUS Alliance (CA) aims to enable European higher education institutions and their partners to jointly identify challenges in higher education for sustainable development (HESD) and spearhead development of processes, tools, and knowledge to address these challenges from a whole-institution perspective. The CA provides a platform and organizes events where its current and future members can share resources and co-develop innovative education for sustainable development initiatives. It provides Micro Funds for members' networking efforts and supports joint HESD proposals through advice and alliances. The CA also promotes engagement with policy-makers and community stakeholders at the European and global levels and regularly celebrates members' ambassador activities. The CA resolutely commits to reducing the ecological footprint of its activities.*

Il ressort de la description de cette mission que Copernicus Alliance semble correspondre aux 6 critères évoqués ci-dessus. Il est toutefois, à ce stade, difficile de le considérer comme une communauté épistémique à proprement parler de par le fait que cette dernière doit être au bénéfice d'*une expertise et une compétence reconnues*. Or, au vu du si grand

[103] https://www.copernicus-alliance.org/vision-and-objectives

nombre de réseaux identifiés, il ne semble pas y avoir de consensus entre les hautes écoles à l'heure actuelle sur la reconnaissance d'une expertise et d'une compétence reconnue par une majorité d'acteurs dans ce domaine. A ce titre, les propos du vice-recteur Durabilité & Campus de l'UNIL semblent confirmer cet avis :

> *« Il existe beaucoup de réseaux. Ils sont plus ou moins actifs et plus ou moins intéressants. La difficulté, c'est qu'à un moment donné il faut en choisir un ou deux et puis essayer de ne pas papillonner parce que ces réseaux sont chronophages. Ce n'est pas toujours évident de savoir ce que ces réseaux apportent vraiment ».*

Copernicus Alliance pourrait donc devenir, ces prochaines années, une communauté épistémique s'il:

- continue à produire des savoirs considérés par une majorité d'acteurs comme scientifiquement fondés ;
- acquiert une légitimité évidente et reconnue par les hautes écoles européennes ;
- identifie et promeut des best practices se transformant petit à petit en normes de qualité.

Le Réseau durabilité de swissuniversities et Copernicus Alliance ne collaborent pas encore de manière officielle à ce stade. Une telle collaboration pourrait s'avérer fructueuse dès que le Réseau durabilité de swissuniversities aura établi son programme de travail 2021 et qu'il sera pleinement opérationnel.

A ce stade, aucune communauté épistémique, stricto sensu, ne produit et diffuse à l'international comme en Suisse les objectifs, recommandations, exigences et standards/instruments de la durabilité au sein des hautes écoles européennes et suisses. Cet avis se base également sur les propos de l'ensemble des personnes interviewées dans le cadre de ce travail de recherche. On semble être actuellement dans une dynamique d'exploration des modalités de prise en compte de la durabilité se caractérisant par une pluralité d'approches non encore formalisées.

6.6 Mesures concrètes et bonnes pratiques

Il a été possible d'identifier plusieurs dizaines de mesures concrètes en faveur de la durabilité au sein des hautes écoles. En dresser une liste exhaustive ne semble pas faire beaucoup de sens. Elles sont en effet souvent spécifiques à un contexte donné et ne sont pas forcément transposables telles quelles dans une autre haute école. Toutefois, vous trouvez dans l'annexe 12 quelques démarches, mesures, initiatives ou projets que l'on peut considérer comme inspirants pour les hautes écoles.

Il est également utile de relever le fait que les personnes interviewées ont cité de nombreuses pratiques, mesures ou projets en lien avec la durabilité. Cependant, aucune tendance lourde n'a pu être mise en évidence dans leurs propos. Il semble que l'on soit, là encore, dans un champ d'exploration relativement nouveau qui ne permet pas encore de considérer certaines pratiques comme incontournables.

Il est par contre beaucoup plus pertinent d'identifier des mesures de durabilité qui correspondent à ce qui a été défini comme des best practices dans le chapitre 2.5.2. Pour rappel, les critères retenus pour les identifier sont les suivants :

- Caractère innovante de la mesure

- Reproductibilité de la mesure
- Mesure liée au système d'assurance qualité de la haute école
- Mesure pouvant potentiellement se transformer en normes
- Capacité à résoudre un problème ou tout du moins à améliorer la situation problématique

Best practices identifiées

Suite à l'analyse des pratiques des hautes écoles, deux mesures semblent correspondre à l'ensemble de ces critères.

Plan d'action Développement durable 2018-2022 de la BFH

Ce plan d'action est innovant de par sa nature très détaillée. Sa structure peut être aisément reprise par une autre haute école. Sa déclinaison en documents de pilotage annuels en fait un dispositif facilement compatible avec le système d'assurance qualité de l'institution. Il a été développé afin d'atteindre le standard d'accréditation 2.4[104]. Enfin, il permet de résoudre une problématique institutionnelle. Dès lors, le CSA et l'AAQ pourraient considérer à l'avenir ce dispositif comme une best practice et la présenter comme telle dans le *Guide pour l'accréditation institutionnelle* (AAQ, 2015). Pour rappel, ce guide précise :

> *La politique ou la stratégie en matière de durabilité concerne l'ensemble des activités de la haute école. Elle comprend notamment les objectifs que la haute école se fixe en la matière pour ses domaines d'activité, ainsi que les modalités de leur mise en œuvre et d'évaluation.*

Système d'assurance qualité de l'UNI-BE

Bien qu'elle ne dispose pas d'une stratégie ou d'un plan d'action spécifique sur la durabilité, l'UNI-BE est cependant l'une des hautes écoles suisses les plus dynamiques sur ce thème selon l'enquête du WWF. Elle a adopté une approche particulière en comparaison avec d'autres hautes écoles. Cette approche peut être considérée, à notre avis, comme une best practice. Elle a, comme évoqué précédemment, fortement intégré la durabilité dans son système d'assurance qualité en indiquant des objectifs accompagnés d'indicateurs, un processus de suivi, un système de priorisation, ainsi qu'une identification des acteurs-clés. Cette pratique est innovante de par le fait que l'approche par le système d'assurance qualité n'a pas été constatée de manière aussi poussée dans d'autres hautes écoles. Cette approche est également reproductible par d'autres hautes écoles qui disposent toutes d'un système d'assurance qualité. Elle pourrait être très bien perçue par le CSA et l'AAQ dont le cœur de métier est l'évaluation des systèmes d'assurance qualité. Cette pratique pourrait donc potentiellement se transformer en norme. Elle permet, in fine, de résoudre en partie un problème concret auquel la haute école doit faire face.

Proposition de best practice

Il nous a semblé intéressant de proposer une best practice complémentaire. Celle-ci se situe à un niveau plus *méta* mais permettrait potentiellement d'assurer une prise en compte optimale de la durabilité au sein des hautes écoles.

Comme on l'a vu précédemment, l'exigence légale la plus importante relative à la prise en compte de la durabilité par une haute école est l'art. 30 LEHE qui oblige les hautes écoles

[104] La BFH n'atteignait que partiellement le standard d'accréditation 2.4 lors de sa réaccréditation en 2016.

à être accréditées. En l'absence de normes cantonales fortes (cf. chapitre 5.2), ce sont bien les exigences d'accréditation qui sont la pierre angulaire de la prise en compte de la durabilité. Dès lors, et conformément à ce qui figure dans le *Guide pour l'accréditation institutionnel*, on pourrait formuler une best practice de la manière suivante :

> *Fixer des objectifs de durabilité dans la stratégie pluriannuelle de la haute école déclinés dans une stratégie de durabilité et un plan d'action comprenant 5 axes d'intervention : gouvernance, enseignement, recherche, service à la société et gestion du campus.*

Cette mesure correspondrait aux critères d'une best practice de par le fait qu'elle est :

- innovante : peu d'hautes écoles l'ont mise en œuvre de manière complète pour l'instant (cf. tableau 4) ;
- reproductible : elle peut être mise en œuvre par toutes les hautes écoles ;
- liée au système d'assurance qualité : elle permet d'assurer une prise en compte qualitativement adéquate des enjeux de durabilité sur le long terme et permet de se doter d'outils de pilotage efficients ;
- potentiellement transformable en norme : formulée de cette manière, elle opérationnalise ce qui figure dans le *Guide pour l'accréditation institutionnelle*. Si elle fait consensus au sein des hautes écoles, elle pourrait être considérée comme éligible par le CSA et l'AAQ et intégrée de manière explicite dans les documents relatifs au standard d'accréditation 2.4.
- Capacité à résoudre un problème ou tout du moins à améliorer la situation problématique : en cas d'application de cette bonne pratique, la situation problématique de prise en compte de la durabilité par une haute école sera grandement améliorée.

Aucune autre best practice correspondant totalement aux critères décrits dans le chapitre 2.5.2 n'a pu être mise en évidence. Toutefois, le nouveau Réseau durabilité de swissuniversities a pour missions officielles, selon son mandat d'organisation, de :

- *Mettre en réseau les personnes/offices responsables de cette thématique dans les hautes écoles*
- *Permettre à swissuniversities de bénéficier de l'expertise et du soutien des spécialistes des hautes écoles*
- *Réunir et diffuser les bonnes pratiques dans ce domaine au sein des hautes écoles*
- *Fédérer les initiatives existantes actuellement entre les hautes écoles.*

Les hautes écoles pourraient donc profiter de la marge de manœuvre dont elles disposent pour identifier, dans le cadre du Réseau durabilité de swissuniversities, des best practices qu'elles pourraient, par la suite, soumettre au CSA et à l'AAQ. L'AAQ semble en effet être très preneuse de propositions de la part des hautes écoles dans ce domaine, selon les propos de son représentant recueillis lors de son entretien :

> *« Si dans ce Réseau durabilité la question du standard sur la durabilité est évoquée et que les gens essaient de discuter entre eux pour savoir comment pouvoir y répondre, de notre côté on sera très satisfait. Si ce groupe peut sortir une publication sur la façon d'aborder de manière efficace la durabilité, je pense que ça serait quelque-chose de très bénéfique ».*

6.7 Enjeux de la liberté académique

Lors de l'analyse du contexte, du cadre normatif et des pratiques des hautes écoles en lien avec la durabilité, la notion de liberté académique est apparue à plusieurs reprises. Il s'agit en effet d'un acquis majeur pour les hautes écoles. Cette liberté académique leur assure une marge de manœuvre (presque) totale quant aux contenus des enseignements et des recherches qu'elles mènent. Cette liberté est la garante de l'indépendance de la science. Elle doit impérativement être sauvegardée si l'on veut continuer à pouvoir préserver les hautes écoles de toute influence politique nuisible à la production des savoirs.

Or, il existe parfois des champs de tension dans ce domaine. Ce n'est pas le cas que dans le contexte de la prise en compte de la durabilité. On constate les mêmes difficultés par rapport à d'autres sujets comme, par exemple, l'égalité des chances et la promotion de la diversité. L'appareil politico-administratif est parfois légitime dans ses demandes de prise en compte d'enjeux sociétaux. Cependant, les hautes écoles (et on peut les comprendre) tiennent par-dessus tout à se voir imposer le moins de contraintes possibles en termes de priorités d'action. Ce constat permet, à notre avis, d'expliquer 3 choses.

Premièrement, les programmes nationaux Pgb sont des programmes d'encouragement. Les hautes écoles peuvent solliciter, de manière volontaire, des financements afin de mener des actions sur certains thèmes. Elles n'ont cependant aucunement l'obligation de le faire.

Deuxièmement, comme on l'a vu, la grande majorité du financement des hautes écoles provient des cantons. Ces derniers peuvent donc inciter, de manière plus ou moins appuyée, leurs hautes écoles à prendre des mesures[105] dans certains domaines. Ces mesures sont ainsi intégrées dans les conventions-programmes annuelles ou pluriannuelles qui lient une haute école à son canton.

Enfin, la nécessaire préservation de la liberté académique peut représenter un frein. En effet, les enseignant-e-s et les chercheurs-euses peuvent percevoir comme une injonction inadmissible le fait qu'on leur demande d'aborder des thèmes en lien avec la durabilité[106]. Cette raison peut en partie s'expliquer par le fait que la prise en compte de la durabilité a d'abord été faite dans des domaines de soutien (gouvernance et gestion du campus) et non dans des domaines relevant des 3 missions fondamentales des hautes écoles (enseignement, recherche et service à la société).

6.8 Eléments prescripteurs

Favoriser la prise en compte de la durabilité par une haute école peut se faire de différentes manières. Comme évoqué précédemment, les hautes écoles sont soumises à un cadre normatif légal. De plus, tout en ménageant leur liberté académique, elles sont impactées par des planifications du Domaine FRI (notamment les Messages FRI) et des cantons (via les conventions-programmes, principalement). Au-delà de ces éléments déjà évoqués, il en existe d'autres qui valent la peine d'être présentés afin de déterminer lesquels sont les plus prescriptifs. Les principaux nous semblent être :

[105] Souvent décrites sous forme de finalités et non d'actions concrètes à réaliser afin de ménager la marge de manœuvre de la haute école en question.

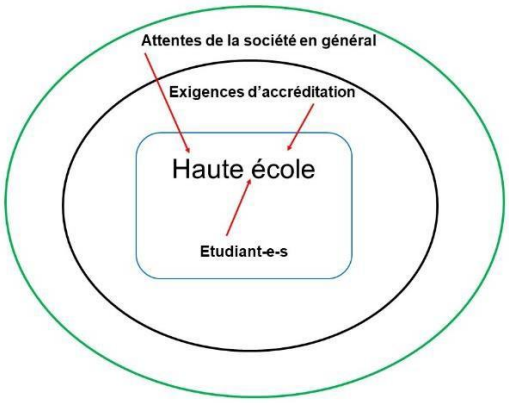
[106] À moins que ceux-ci ne soient clairement mentionnés dans les plans d'étude et/ou les stratégies académiques.

- Les bases légales fédérales et cantonales
- Les Messages FRI
- Les exigences d'accréditation
- La dynamique propre de la haute école concernée
- Les rankings des hautes écoles sur la prise en compte de la durabilité
- Les réseaux de hautes écoles œuvrant pour davantage de durabilité
- Les revendications des étudiant-e-s et les attentes de la société en général

Les personnes interviewées ne sont pas unanimes quant à la détermination des éléments les plus prescripteurs. On constate cependant une tendance à considérer les exigences d'accréditation, la dynamique propre de la haute école concernée, ainsi que les revendications des étudiant-e-s et les attentes de la société en général comme les éléments ayant le plus fort impact.

Ces 3 éléments peuvent être caractérisés par leurs dimensions normative (exigence d'accréditation), endogène (dynamique propre de la haute école concernée et revendications des étudiant-e-s) et exogène (attentes de la société en général).

Figure 14 : 3 éléments les plus prescripteurs de durabilité



6.9 Synthèse du chapitre

Ce chapitre nous a permis d'apporter de nombreux éléments afin de répondre aux questions de recherche et de confirmer/infirmer les hypothèses.

Tout d'abord, il a été possible de démontrer que si la plupart des hautes écoles analysées disposent d'objectifs en lien avec la prise en compte de la durabilité dans leur stratégie institutionnelle pluriannuelle, ces objectifs peuvent être de nature différente et présenter un degré de priorisation varié. Il en va de même pour les stratégies spécifiques de durabilité et les plans d'action de mise en œuvre. Il a également été possible de démontrer qu'il n'existe pas de congruence forte entre ces 2 éléments du dispositif de prise en compte de la durabilité.

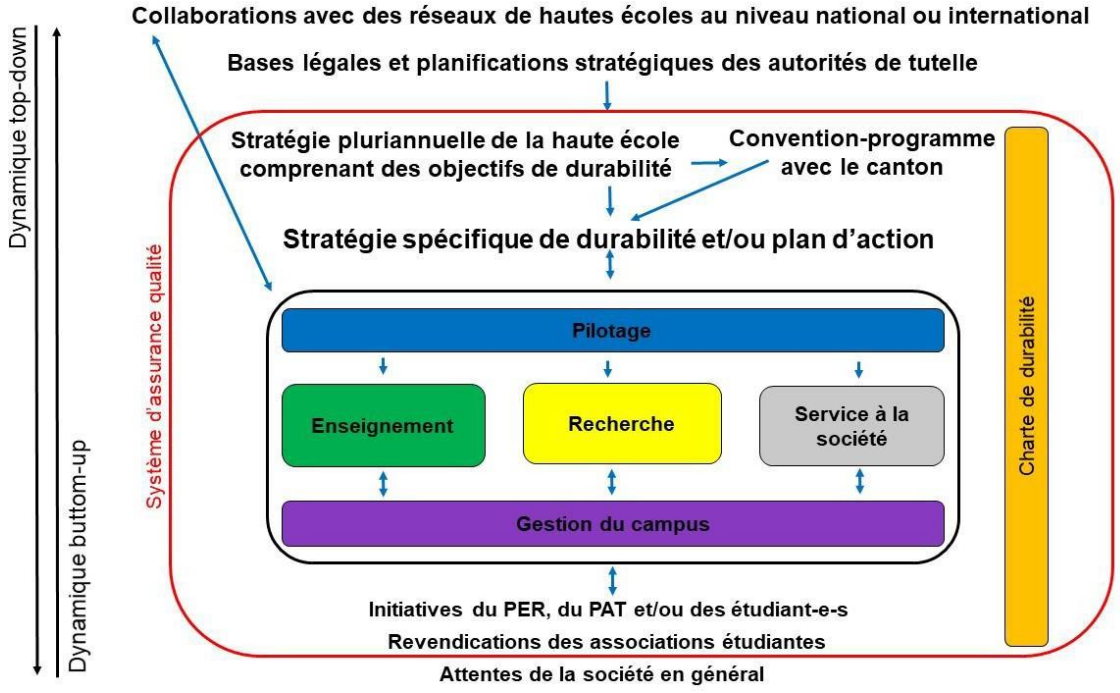
En termes de degré de couverture, on a constaté plus de mesures en lien avec la gestion du campus ou la gouvernance que celles en lien avec le *core business* des hautes écoles que sont l'enseignement, la recherche et le service à la société. Ceci s'explique partiellement par les champs de tension entre, d'une part, la nécessité de ménager la liberté académique et, d'autre part, de rendre les hautes écoles actives en faveur de la durabilité.

Si l'on se base sur des critères stricts, il n'a pas été possible d'identifier une ou plusieurs communautés épistémiques. Cependant, 22 réseaux de hautes écoles actives en faveur de la durabilité ont été mis en évidence. Parmi ceux-ci, 2 semblent potentiellement pouvoir à l'avenir jouer un rôle de communauté épistémique.

De très nombreuses mesures en faveur de la durabilité ont également été mises en lumière. Des plus anodines comme le tri des déchets aux plus ambitieuses comme la mise en place d'un centre de compétences en durabilité, ces mesures sont de nature et d'ampleur très différentes. En appliquant les critères décrits dans le chapitre 2.5.2, 2 best practices ont pu être identifiées. Une proposition de best practice a également été formulée et permettrait de structurer les pratiques des hautes écoles tout en renforçant les systèmes d'assurance qualité.

La figure 16 ci-dessous propose une modélisation globale de la prise en compte de la durabilité par les hautes écoles. Il s'agit d'un idéaltype. Les hautes écoles analysées se situent toutes sur un continuum allant d'une application très partielle à une application presque totale de ce modèle. Il reprend tous les éléments centraux découverts dans le cadre de cette recherche permettant à une haute école d'entrer dans une dynamique de *whole-institution approach* par rapport à la durabilité.

Figure 15 : proposition de modélisation de la prise en compte de la durabilité par les hautes écoles



Une haute école peut tout d'abord collaborer avec des réseaux nationaux ou internationaux en faveur de la durabilité. Ce faisant, elle se maintient au courant des avancées dans ce domaine et peut s'en inspirer. Elle est bien évidemment amenée à respecter les bases légales qui s'imposent à elles, tout en identifiant des possibilités d'actions en faveur de la durabilité issues des planifications stratégiques du Domaine FRI (Messages FRI, notamment) et des cantons (politiques cantonales de durabilité, par exemple). Sur la base de ce qui précède, la haute école concernée peut se doter

d’objectifs pluriannuels de durabilité qui sont ensuite déclinés dans une stratégie de durabilité spécifique et d’un plan d’action détaillé ad hoc. Ces objectifs peuvent également faire partie de la convention-programme qui la lie à son canton. Ces objectifs devraient concerner tout autant les domaines de support que sont la gouvernance et la gestion du campus que le cœur de métier de la haute école que sont l’enseignement, la recherche et le service à la société. La haute école doit s’assurer de générer et d’entretenir une dynamique propice à la prise en compte de la durabilité en impliquant l’ensemble des parties prenantes (PER, PAT et étudiant-e-s), ainsi qu’en prenant en considération les revendications des étudiant-e-s et les attentes de la société en général qui sont, in fine, les réels bénéficiaires des activités d’une haute école. La haute école peut également se doter d’une charte de durabilité qui a valeur d’engagement moral et de légitimation des actions des *early adopters*. Elle favorise ainsi une culture institutionnelle progressiste et en phase avec les enjeux sociétaux actuels. Enfin, afin d’assurer un haut niveau de cohérence, la très grande majorité des éléments précités doivent s’inscrire dans la logique du système d’assurance qualité de l’institution.

7. Retour sur les questions de recherches, hypothèses et objectifs

Suite à la présentation détaillée des résultats de recherche dans les chapitres précédents, il est possible de revenir, de manière synthétique, sur les questions de recherche, les objectifs, ainsi que les hypothèses formulés dans les chapitres 2.4 et 2.6.

7.1 Questions de recherche et hypothèses

> *Question de recherche 1 : comment les hautes écoles suisses et étrangères prennent-elles en compte la durabilité dans l'accomplissement de leurs tâches ?*

Le contenu du chapitre 6 permet de répondre à cette question. Tout d'abord, le degré de prise en compte de la durabilité par les hautes écoles analysées n'est pas uniforme. Les modalités de cette prise en compte peuvent également diverger. On peut donc affirmer qu'il n'y a pas un modus operandi unique et valable pour toutes les hautes écoles. Cependant, des récurrences apparaissent. Ces dernières permettent de proposer une modélisation de la prise en compte de la durabilité (cf. figure 16). Les hautes écoles analysées se situent sur un continuum allant d'une correspondance moyenne à une correspondance forte avec cet idéaltype. Il a été possible d'identifier 5 domaines d'intervention prioritaires (cf. chapitre 6.4) et de mettre en évidence de très nombreuses mesures en faveur de la prise en compte de la durabilité. Ces dernières peuvent être d'ampleur et de nature très différentes.

De plus, il a été possible de démontrer que la prise en compte de la durabilité débute souvent par des actions en faveur d'une gestion plus durable du campus. D'autres secteurs d'activité sont par la suite touchés et des actions sont menées comme, par exemple, la constitution d'une commission de durabilité ou la fourniture d'un soutien aux étudiant-e-s pour les aider à développer des projets. Le cœur de métier des hautes écoles, à savoir l'enseignement, la recherche et le service à la société nécessitent, quant à eux, beaucoup plus de volontarisme, de temps et de moyens afin de s'orienter vers davantage de durabilité. La préservation de la liberté académique et les modifications des formats d'enseignement (cf. chapitre 6.7 et 6.4.2) peuvent, en partie, expliquer cette difficulté.

> *Question de recherche 2 : peut-on identifier des similitudes et/ou des spécificités dans les modalités de prise en compte de la durabilité dans les 10 hautes écoles analysées ? Et si oui, existe-t-il une forme de communauté épistémique contribuant au développement et à la diffusion de best practices dans ce domaine ?*

Comme évoqué dans la réponse synthétique à la première question de recherche, il existe des similitudes et des spécificités. Elles sont présentées de manière détaillée dans le chapitre 6. Il n'a pas été possible de mettre en évidence une ou plusieurs communautés épistémiques stricto sensu. Cependant, de nombreux réseaux de hautes écoles œuvrant pour davantage de durabilité ont été identifiés. Ces derniers couvrent des zones géographiques et thématiques différentes et complémentaires. Parmi ces réseaux, certains représentent un intérêt plus grand que d'autres pour les hautes écoles suisses. La prise en compte de la durabilité par les hautes écoles étant un domaine encore relativement récent, il sera intéressant de suivre l'évolution de ces réseaux afin de déterminer lesquelles gagnent en légitimité et pourraient, potentiellement, devenir de réelles communautés épistémiques.

Depuis 2016, on assiste à une forte augmentation de la prise en compte de la durabilité par les hautes écoles en Suisse. Ceci s'explique notamment par l'introduction d'un

nouveau standard d'accréditation sur cette thématique. Les hautes écoles prennent de nombreuses mesures dans ce domaine sans toutefois que ces démarches soient uniformisées et/ou standardisées au niveau suisse ou européen. Dans ce contexte très dynamique, il n'est pas aisé d'identifier de réelles best practices ayant fait leurs preuves. Toutefois, deux d'entre elles ont pu être mises en évidence et une troisième proposée (cf. chapitre 6.6).

> *Question de recherche 3 : en tenant compte des spécificités de la HES-SO, quelles sont les best practices dont elle pourrait s'inspirer afin d'assurer une prise en compte optimale de la durabilité dans le cadre de ses activités ?*

Les 3 best practices évoquées précédemment, en cas de reprise par la HES-SO, lui permettraient d'assurer une prise en compte optimale de la durabilité. De plus, la HES-SO pourrait également s'inspirer de la proposition de modélisation (cf. figure 16) afin d'adopter une approche de type *whole-institution*. Elle poserait ainsi des bases solides pour un ancrage institutionnel en profondeur de cette thématique, tout en se dotant d'outils de gestion permettant de faire des avancées tangibles dans le domaine de la durabilité.

La HES-SO devra toutefois être particulièrement consciente que son organisation matricielle représente une opportunité mais également un défi. En effet, sa structure peut être un atout permettant de favoriser l'interdisciplinarité, la socialisation des bonnes pratiques, l'émulation entre les composantes ou encore la mise en œuvre de projets intercantonaux en lien avec les Agendas 2030. Cependant, les personnes interviewées ont toutes insisté sur l'importance de favoriser une dynamique bottom-up et de soutenir les *early-adopters*. La HES-SO devrait donc poursuivre la constitution de sa *communauté de durabilité* interne si elle veut éviter que ses nombreuses composantes ne se sentent que peu, voire pas concernées par la mise en œuvre de la future Stratégie de durabilité 2021-2024.

> *Question de recherche 4 : dans quelle mesure les best pratices identifiées permettraient-elles, en cas de reprise par la HES-SO, de répondre aux exigences d'accréditation portant sur la durabilité ?*

Au vu des expériences d'accréditation de la HEP-VD et de la BFH, ainsi que des propos du représentant de l'AAQ, il semble que l'adoption d'une stratégie de durabilité pluriannuelle par la HES-SO suffise à atteindre le standard d'accréditation 2.4. Il existe des liens évidents entre les 3 best practices évoquées dans le chapitre 6.6 et la future Stratégie de durabilité de la HES-SO 2021-2024. La HES-SO semble donc être sur la bonne voie, non seulement pour atteindre en 2022 le standard d'accréditation 2.4, mais également pour aller au-delà en se dotant d'un dispositif pertinent de prise en compte de la durabilité sur le long terme.

> *Hypothèse A : il existe une forte convergence des modalités de prise en compte de la durabilité au sein des 10 hautes écoles analysées résultant de la constitution d'une forme de communauté épistémique à l'échelle internationale dans ce domaine.*

Cette hypothèse ne peut être confirmée que partiellement. L'analyse a démontré que même s'il existe certaines tendances lourdes dans les modalités de prise en compte de la durabilité (cf. figure 16), celles-ci semblent parfois diverger et avoir émergé de manière relativement *organique*. Elles ne représentent pas, à ce stade, les résultats d'un consensus méthodologique ayant abouti suite à des travaux menés par une ou plusieurs communautés épistémiques reconnues.

Hypothèse B : la majeure partie des mesures de durabilité dans les hautes écoles portent sur le volet Gestion du campus et les volets Gouvernance, Enseignement, Recherche et Services à la société sont moins abordés.

Cette hypothèse peut être infirmée. Bien que les mesures liées à la gestion du campus sont historiquement celles qui ont été développées en premier et qu'elles sont, par nature, très visibles, elles ne représentent qu'une partie, certes conséquente, des actions menées en faveur de la durabilité par les hautes écoles (cf. annexe 12). Il existe une réelle volonté des hautes écoles d'intégrer davantage de durabilité dans les 4 autres domaines. Les enjeux liés à la liberté académique, les méthodologies d'enseignement de la durabilité ou encore les incitations à la recherche représentent des difficultés auxquelles les hautes écoles sont confrontées et pour lesquelles elles essaient de trouver des solutions constructives.

Hypothèse C : il existe une convergence des best practices sur le volet Gestion du campus mais pas sur les autres volets Gouvernance, Enseignement, Recherche et Services à la société.

Cette hypothèse peut être partiellement confirmée. Comme évoqué précédemment, il n'a été possible de mettre en évidence que 2 réelles best practices selon les critères utilisés dans le cadre de cette recherche. Ces 2 best practices ne concernent pas spécifiquement la gestion du campus. Cependant, si on adopte une conception plus large des bonnes pratiques, on constate qu'une convergence peut effectivement être constatée. Les critères d'évaluation permettant d'établir des rankings de hautes écoles sur leur gestion du campus sont relativement consensuels. Le bilan carbone semble être, par exemple, un indicateur-clé. Une majorité des hautes écoles analysées prend ainsi des mesures en lien avec un ou plusieurs des 12 champs d'intervention présentés dans le chapitre 6.4.5. Il est plus aisé de circonscrire le spectre que pour les 4 autres domaines.

7.2 Degré d'atteinte des objectifs

Objectif I : faire un état de l'art de la question à l'échelle suisse et internationale et identifier les modalités stratégiques (plans d'intentions) et opérationnelles (mesures concrètes) de prise en compte de la durabilité dans 10 hautes écoles suisses et étrangères ;

Cet objectif semble partiellement atteint. Ce travail de recherche a permis de réaliser un état de l'art de la question qui ne saurait être considéré comme exhaustif. Il n'a pas la prétention de donner une image précise de la prise en compte de la durabilité par toutes les hautes écoles, ni en Suisse, ni en Europe. Les enjeux de durabilité, et notamment la crise climatique, sont sur le devant de la scène politique et médiatique depuis quelques mois. Dans ce contexte, les hautes écoles sont de plus en plus interpellées et se mobilisent, à des degrés divers, afin d'apporter leur contribution à l'émergence de modes de vie plus durables. Il s'agit donc d'un domaine en grande effervescence. Bien que ce travail de recherche ait permis de mettre en lumière certaines récurrences, bonnes pratiques et réseaux de hautes écoles, il est fort probable que l'obsolescence des données recueillies soit relativement rapide. Loin d'être problématique, cette obsolescence serait même réjouissante dans le sens où elle signifierait que les hautes écoles auraient redoublé d'efforts et de créativité afin de mieux prendre en compte la durabilité.

Objectif II : mettre en évidence des best practices au travers d'une analyse comparative de la mise en place des stratégies de durabilité de 10 hautes écoles suisses et étrangères ; et essayer d'identifier leur source/origine et leurs canaux de diffusion ;

Cet objectif paraît, quant à lui, atteint. Il a été possible de procéder à l'analyse comparative de la prise en compte de la durabilité par les 10 hautes écoles sélectionnées. Cette analyse a permis de mieux comprendre selon quelles modalités (verticale et horizontale), la durabilité était, de manière incrémentale, intégrée dans les pratiques des institutions de formation tertiaire.

Comme évoqué dans la réponse à la première question de recherche, des bonnes pratiques existent mais ne font pas encore consensus auprès de l'ensemble des acteurs concernés. Ceci peut partiellement s'expliquer par le fait que tant les hautes écoles que la durabilité elle-même sont des notions transversales, interdisciplinaires et évolutives. On pourrait même affirmer que les hautes écoles et la durabilité partagent une ambition, voire un défi commun : l'universalisme. Avec une telle ambition, on comprend d'autant mieux la difficulté que représente leur dialectique.

> *Objectif III : sur la base de cette analyse comparative, formuler des recommandations adaptées au contexte spécifique de la HES-SO lui permettant d'atteindre les exigences du standard d'accréditation de l'AAQ sur la durabilité.*

Le troisième objectif visé apparaît comme atteint. Le chapitre 8 présente un certain nombre de recommandations à l'intention de la HES-SO par rapport à l'atteinte du standard d'accréditation sur la durabilité. Au vu de l'expérience d'autres hautes écoles, le choix a été fait de proposer à la HES-SO d'aller au-delà de l'atteinte de cette exigence formelle et de s'engager de manière déterminée sur le chemin de la durabilité. Elle dispose d'un nombre important d'atouts institutionnels pouvant faire d'elle une actrice importante de la durabilité en Suisse romande. Loin de représenter un obstacle insurmontable, sa structure matricielle peut au contraire être mise à contribution pour favoriser des collaborations interdisciplinaires et une émulation entre ses différentes composantes. L'adoption de sa Stratégie de durabilité 2021-2024 prévue pour fin 2020 sera une étape importante. Le degré de sa mise en œuvre réelle dès janvier 2021 le sera encore davantage.

Bien que cela n'ait pas été prévu initialement, des recommandations ont également été formulées à l'intention de certains acteurs du Domaine FRI. En effet, la relative faible importance accordée à la durabilité (cf. chapitre 4) plaide en faveur d'une prise de conscience de l'incohérence qu'il existe entre les effets d'annonce en introduction de certains documents ou bases légales et l'importance réelle accordée aux enjeux de durabilité, tant dans les bases légales, les Messages FRI, les conventions de subventionnement ou encore les systèmes d'assurance qualité. Ces recommandations ne visent pas à mettre sous pression les opérateurs du système mais à les convaincre du bienfondé et de la nécessité de prendre des mesures beaucoup plus ambitieuses si l'on veut que le Domaine FRI soit en phase avec les enjeux sociétaux fondamentaux auxquels nous devons faire face actuellement.

8. Recommandations

Il était initialement prévu de ne formuler des recommandations qu'à l'intention de la HES-SO afin de lui permettre d'atteindre le standard d'accréditation 2.4 (objectif de recherche III). Cependant, des recommandations pour certains acteurs du Domaine FRI ont paru également utiles. Par souci de synthèse, ces recommandations sont présentées de manière succincte.

8.1 Recommandations pour la HES-SO

Afin d'atteindre le standard d'accréditation 2.4

A. Adopter et mettre en œuvre une stratégie de durabilité pluriannuelle couvrant non seulement le périmètre d'action du rectorat mais également ceux des 6 Domaines et des 28 hautes écoles afin de disposer d'une ligne directrice claire sur cette thématique.

La justification de cette recommandation unique se base sur les propos du représentant de l'AAQ, ainsi que sur la formulation de la condition d'accréditation relative au standard 2.4 évoquée dans le chapitre 5.5.2.

Afin d'assurer une prise en compte en profondeur de la durabilité

B. Elaborer des plans d'action de mise en œuvre de la stratégie de durabilité du même type que celui de la BFH (cf. première best practice évoquée au chapitre 6.6).

C. Intégrer la durabilité dans son système d'assurance qualité en indiquant des objectifs accompagnés d'indicateurs, un processus de suivi, un système de priorisation, ainsi qu'une identification des acteurs-clés (cf. deuxième best practice évoquée au chapitre 6.6).

D. Fixer des objectifs de durabilité dans la stratégie pluriannuelle de la haute école déclinés dans une stratégie de durabilité et un plan d'action comprenant 5 axes d'intervention : gouvernance, enseignement, recherche, service à la société et gestion du campus (cf. proposition d'une troisième best practice évoquée au chapitre 6.6).

Nous avons fait le choix de recommander à la HES-SO de reprendre à son compte les best practices identifiées. Cela semble en effet la meilleure manière d'assurer une prise en compte de la durabilité en profondeur et sur le long terme.

Même s'il ne s'agit pas à proprement parler d'une best practice, la HES-SO pourrait également s'inspirer de la proposition de modélisation présentée en figure 16 afin de s'assurer qu'elle adopte une approche de type *whole-institution*.

HES-SO : un contexte particulier

L'organisation matricielle de la HES-SO (cf. chapitre 2.3) exige une approche spécifique dans l'optique d'une meilleure prise en compte de la durabilité. Le rectorat ne dispose pas de toutes les prérogatives. On peut même faire un parallèle avec notre système politique de type fédéraliste. Le rectorat est dans une logique de subsidiarité avec ses hautes écoles, tout comme la Confédération l'est avec ses cantons. On ne délègue à l'entité supérieure que ce qui ne peut pas être assumé par les structures inférieures. De plus, les hautes écoles de la HES-SO sont financées à environ 70 % par leur canton. Le rectorat ne peut donc pas tout décider de manière autoritaire dans une logique top-down.

Cependant (et paradoxalement), l'accréditation porte sur l'ensemble de l'institution. Il ne s'agit que d'une seule et même haute école spécialisée. Les 28 hautes écoles dépendent donc de l'accréditation de la HES-SO. On est dans un système en perpétuelles négociations entre les acteurs dans lequel coexistent des logiques de défenses d'intérêts spécifiques (souvent légitimes) et de collaborations profitables à tous.

Si la HES-SO veut assurer une prise en compte optimale de la durabilité dans l'ensemble de l'institution, il est impératif qu'elle implique très fortement toutes ses composantes. L'adoption d'une stratégie de durabilité pluriannuelle est un premier pas essentiel. Le deuxième, à savoir sa mise en œuvre, sera encore plus important. C'est en effet les actions tangibles issues de cette mise en œuvre qui détermineront le degré d'engagement réel de la HES-SO en faveur de la durabilité. Outre les éléments stratégiques et de planification (notamment les plans d'action), il sera nécessaire de porter une attention particulière aux moyens financiers et humains mis à disposition de ces composantes afin de leur permettre d'atteindre les objectifs de durabilité visés.

8.2 Recommandations pour les acteurs du Domaine FRI

SEFRI

A. Mettre à disposition des hautes écoles des moyens financiers supplémentaires via un programme d'encouragement 2021-2024 spécifique (Pgb) permettant d'assurer une prise en compte de la durabilité de type *whole-institution approach*.

swissuniversities

B. Accorder des moyens financiers et humains au Réseau durabilité afin qu'il puisse progressivement fédérer l'ensemble des hautes écoles et jouer un rôle de communauté épistémique.

Réseau durabilité de swissuniversities

C. Collaborer avec l'ensemble des hautes écoles suisses et se doter d'ambitions plus grandes que celles qui figurent actuellement dans son mandat d'organisation afin qu'il puisse, à l'avenir, jouer un rôle de communauté épistémique à même de conseiller swissuniversities, le CSA et l'AAQ sur les best practices à promouvoir.

CSA et AAQ

D. Si le Réseau durabilité de swissuniversities est en capacité d'identifier des best practices pertinentes, intégrer ces dernières comme des normes dans les exigences d'accréditations relatives au standard 2.4.

9. Conclusions

9.1 Résumé des principaux résultats

On peut tout d'abord affirmer que les bases légales encadrant l'activité des hautes écoles suisses contiennent des articles en lien avec la durabilité. La densité normative de ces derniers est toutefois relativement faible et n'imposent que très peu de contraintes aux hautes écoles dans ce domaine. Il est cependant important de préciser que la Suisse est le seul pays, à notre connaissance, à avoir intégré la durabilité dans ses standards d'accréditation institutionnelle.

Les planifications stratégiques du Domaines FRI, et plus particulièrement les Messages FRI, abordent la thématique de la durabilité. Son degré d'importance apparaît comme relativement faible au regard des enjeux sociétaux actuels. De même, au niveau européen, les standards de qualité (ESG) liés à l'Espace Européen de l'Enseignement Supérieur (EEES) ne font aucunement mention de la durabilité. Il n'a pu être démontré que l'EEES impose des contraintes aux hautes écoles suisses dans le domaine de la prise en compte de la durabilité.

La norme légale la plus contraignante pour les hautes écoles est l'art. 30 LEHE et les exigences d'accréditation qui en découlent (notamment le standard d'accréditation 2.4). L'atteinte de ce standard semble relativement aisée pour les hautes écoles qui se sont dotées d'une stratégie de durabilité couvrant l'ensemble de l'institution ou qui ont intégré la durabilité dans leur système d'assurance qualité.

L'analyse des modalités de prise en compte de la durabilité dans 10 hautes écoles a mis en lumière des pratiques diversifiées. 5 domaines d'intervention principaux ont pu être mis en évidence. Bien que ces pratiques ne soient pas uniformes, il a été possible de constater des tendances qui ont permis de proposer une modélisation sous forme d'idéaltype de la prise en compte de la durabilité par les hautes écoles.

De très nombreuses mesures en faveur de la durabilité ont pu être découvertes. A ce stade, il est difficile d'identifier des best practices faisant consensus. La prise en compte de la durabilité par les hautes écoles étant relativement récente, il est toutefois possible d'imaginer que ces pratiques vont se stabiliser et possiblement se généraliser par la suite dans une majorité d'hautes écoles.

Il n'a pas été possible d'identifier une ou plusieurs communautés épistémiques œuvrant comme « productrices de savoirs » et de best practices. Cependant, de nombreux réseaux de hautes écoles ont pu être recensés. Parmi ceux-ci, 2 nous semblent potentiellement pouvoir, à l'avenir, jouer un rôle de communauté épistémique.

Des recommandations ont été formulées à l'intention de la HES-SO afin de lui permettre non seulement d'atteindre le standard d'accréditation mais également de s'engager de manière déterminée sur la voie de la durabilité en s'inspirant des best practices identifiés dans d'autres hautes écoles. Des recommandations ont également été formulées à l'intention de certains acteurs du Domaine FRI afin de faciliter une meilleure prise en compte de la durabilité par les hautes écoles.

9.2 Pistes et perspectives

Le fait que certains enjeux de durabilité tels que la crise climatique ou la perte massive de biodiversité soient sur le devant de la scène politique et médiatique depuis quelques mois

(notamment grâce aux grèves étudiantes), force les hautes écoles à s'interroger sur leur rôle et leurs responsabilités dans ce domaine. La création du Réseau durabilité au sein de swissuniversities est un indicateur de l'importance que commence à revêtir ce thème dans le monde de la formation tertiaire. On constate également une réelle envie de la plupart des hautes écoles suisses de s'investir davantage en faveur de la durabilité. Cette bonne volonté est souvent freinée par une certaine inertie institutionnelle. Cette inertie est certes regrettable mais elle peut en partie s'expliquer par la nécessaire préservation de la liberté académique, ainsi que par les difficultés que représentent les modalités d'enseignement de la durabilité. A l'avenir, il sera donc nécessaire, en paraphrasant un Conseiller fédéral, d'agir aussi vite que possible et aussi lentement que nécessaire pour intégrer en profondeur la durabilité dans les hautes écoles suisses. Si l'on en croit les expériences des hautes écoles les plus avancées dans le domaine, cela semble tout à fait réalisable.

En socialisant les bonnes pratiques, en capitalisant sur les succès et les échecs des hautes écoles et en mettant à disposition des porteurs de projet des moyens financiers et humains, tout porte à croire que les hautes écoles pourront devenir toujours davantage des actrices incontournables de la transition dont nos sociétés ont si urgemment besoin.

9.3 Examen critique de la démarche

Bien que relativement récent, le domaine de la prise en compte de la durabilité par les hautes écoles n'en est pas moins très vaste. Lors de la réalisation de ce travail de recherche, il n'a été possible de découvrir et d'étudier qu'une part très limitée des innovations, dynamiques, projets et activités en lien avec ce sujet. En 2020, il existe 2'725 hautes écoles en Europe[107]. Bien que les 10 hautes écoles analysées aient fait l'objet d'une sélection en fonction de leur dynamisme en faveur de la durabilité, il est tout à fait évident que ce travail de recherche n'a pas la prétention de proposer un panorama complet de la problématique.

Comme évoqué dans les chapitres précédents, de nombreux projets ont pu être découverts. Ces derniers sont généralement de grande ampleur de par le fait qu'ils sont souvent financés par des pouvoirs publics qui mettent à leur disposition des moyens significatifs. Il n'a pas été possible de consulter l'ensemble de ces projets, ni de les analyser de manière détaillée. Ce travail serait toutefois pertinent et permettrait aux hautes écoles de gagner en efficience tout en évitant certains biais méthodologiques. Il s'agit toutefois d'un travail très conséquent à réaliser.

L'analyse des pratiques des hautes écoles européennes s'est faite sur la base des documents transmis par les personnes en charge de la durabilité dans ces institutions, ainsi qu'en analysant leurs sites web et leurs publications sur le thème de la durabilité. Des entretiens semi-directifs dans les locaux de ces hautes écoles auraient certainement permis d'apporter plus de nuances aux résultats d'analyse et de mieux appréhender le cadre normatif auquel elles sont soumises.

Les résultats de recherche présentés dans ce travail auront (et c'est à espérer), une obsolescence relativement rapide. Même si les hautes écoles sont des institutions difficiles à faire évoluer rapidement, elles sont de plus en plus contraintes de devenir *agiles* et de s'adapter aux demandes de leurs usagers. Cette évolution du monde académique pourrait représenter une opportunité de mieux intégrer la durabilité au cœur des activités des hautes écoles.

[107] https://www.4icu.org/Europe/

Le monde contient bien assez pour les besoins de chacun, mais pas assez pour la cupidité de tous.

Mohandas Karamchand Gandhi

Bibliographie

Documents évoqués dans le travail de recherche

AAQ (2015), Guide pour l'accréditation institutionnelle, Berne, AAQ

AAQ (2019), Strengths of quality assurance at higher education institutions in Switzerland, Berne, AAQ

Anne A. (2003), Conceptualisation et dissémination des «bonnes pratiques» en éducation : Essai d'une approche internationale à partir d'enseignements tirés d'un projet, Genève, International Bureau of Education

Benavente A. & Panchaud C. (2008), Les bonnes pratiques pour transformer l'éducation, Genève, UNESCO

Bossy T. & Evrard A. (2010), Communauté épistémique Paris, Presses de Sciences Po

Brundland G. H. (1987), Our common future, World Commission on Environment and Development, Oxford, Oxford University Press

Confédération suisse (2016), Message relatif à l'encouragement de la formation, de la recherche et de l'innovation pendant les années 2017 à 2020, Berne, publication fédérales

Confédération suisse (2020), Message relatif à l'encouragement de la formation, de la recherche et de l'innovation pendant les années 2021 à 2024, Berne, publication fédérales (en cours d'adoption)

Conseil fédéral suisse (2016), Stratégie pour le développement durable 2016-2019, Berne, publications fédérales

Conseil suisse de la science et de l'innovation (2015), Les constellations d'acteurs du système suisse de la formation, de la recherche et de l'innovation, Berne, Conseil suisse de la science et de l'innovation

Coord21 (2020), Guide pratique pour un Agenda 2030 dans les Communes et les Cantons, Lausanne, Coord21

Devisme L. & al. (2007), Le jeu des « bonnes pratiques » dans les opérations urbaines, entre normes et fabrique locale, Toulouse, Editions Erès

ENQA (2015), Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area, Bruxelles, ENQA

EUA (2019), Universities and Sustainable Development Towards the Global Goals Bruxelles, EUA

FLÜCKIGER A. (2006), Le développement durable en droit constitutionnel suisse - Le droit de l'environnement dans la pratique, Berne, Revue Européenne de Droit de l'Environnement

Fonolleda M. (2019), Proposal of indicators to embed the Sustainable Development Goals into Institutional Quality Assessment, Andorre, AQUA

Foucault M. (2001), Dits et écrits I, Paris, Gallimard

Gillet Goinard F. (2015), Responsables qualité: ancrer les bonnes pratiques dans votre entreprise, Malakoff, http://blogqualite.over-blog.com

Giraud. C & Loerincik Y. (2018), Le développement durable à la HES-SO – État des lieux, Lausanne, Eqlosion Sàrl

Haas P. M. (1992), Introduction: epistemic communities and international policy coordination, Boston, The MIT Press

HES-SO (2018), Développement durable à la HES-SO - Stratégie 2018-2020 du rectorat, Delémont, HES-SO

Hoch-N (2018), Nachhaltigkeit in der Hochschulforschung (Hoch-N), Hamburg, Universität Hamburg

Meadows D. et al. (1972), The Limits to growth; a report for the Club of Rome's project on the predicament of mankind, New York, Universe Books

Ory J. (2018), Piloter le développement durable dans l'université : une expérience de construction d'un tableau de bord de la RSU. Gestion et management public, volume 7 / 2(4), Université de Reims Champagne Ardenne

Perrin A. (2006), Le transfert intra organisationnel des bonnes pratiques : quand l'entreprise joue au domino, Nice, Université de Nice Sophia Antipolis

Pfister C. (2010), The « 1950s syndrome » and the transition from a slow-going to a rapid loss of global sustainabilité, Pittsburgh, The Turning Points of Environnemental History

Pollitt C. & al. (2007), New Public Management in Europe : Changes and Trend, London, Palgrave Business & Management Collection

Réseau FrAQ (2015), Références et lignes directrices pour l'assurance qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur (ESG), Bruxelles, Réseau FrAQ

SEFRI (2020), Développement durable dans le domaine FRI - Vue d'ensemble des activités centrées sur le développement durable, Berne, SEFRI

swissuniversities (2018), Planification stratégique 2021-2024, Berne, swissuniversites

swissuniversities (2019), Le développement durable dans les hautes écoles suisses – Une vue d'ensemble, Berne, swissuniversites

UNES (2015), Développement durable au sein des hautes écoles suisse - Revendications 2016, Berne, UNES

Viltard Y. (2006), L'étrange carrière du concept foucaldien d'épistémè en science politique, Paris, Presses de Sciences Po

WWF Suisse (2019), La durabilité dans les hautes écoles suisses - rapport d'évaluation 2019, Zurich, WWF Suisse

Documents consultés dans le cadre du travail de recherche

Adlong, William. (2013), Rethinking the Talloires Declaration, Wagga Wagga, International Journal of Sustainability in Higher Education

Adomßent M. (2017), Sustainability Universities: The case of Leuphana University Lüneburg, Lüneburg, Leuphana University

AQUA (2019), Proposal of indicators to embed the SDGs into Institutional Quality Assessment, Andorra, AQUA

Association des présidents d'université pour le développement durable (1990), La Déclaration de Talloires - Plan d'action en 10 points, Washington, Association des présidents d'université pour le développement durable

Barth M. & al. (2007), Developing Key Competencies for Sustainable Development in Higher Education, International Journal of Sustainability in Higher Education, Lüneburg, Universita Lüneburg

Bassen A. & al. (2018), Bildung für Nachhaltige Entwicklung (BNE) in der Hochschullehre. HOCH-N, Hamburg, Universität Bremen

CPU (2018), Objectifs de développement durable, quelles contributions des métiers de l'ESR en France ?, Paris, Conférence des présidents d'université

Geoff S. & al. (2012), Epistemic community : Turnaround Leadership for Sustainability in Higher Education, Sidney, University of Western Sydney

GUNi (2018), Approaches to SDG 17 Partnerships for the Sustainable Development Goals (SDGs), Barcelona, Global University Network for Innovation

Heinke N. & al. (2018), Zukunftsfähige Hochschulen gestalten Beispiele des Gelingens aus Lehre, Forschung, Betrieb, Governance und Transfer, Berlin, Netzwerk n

Herweg K. & al. (2017), Integrating Sustainable Development into Higher Education, Centre for Development and Environment (CDE), Bern, University of Bern

Hilligje van't L. & Herzog F. (2017), Higher education paving the way to sustainable development:a global perspective, Paris, International Association of Universities

Hoch-n (2018), Nachhaltigkeit in der Hochschulforschung (beta version), Lüneburg, Leuphana Universität Lüneburg

ISCN Secretariat, Educating for Sustainability (2017), Sustainable Campus Best Practices from ISCN and GULF Universities, Boston, International Sustainable Campus Network (ISCN)

Junyent M. & al. (2018), La qualitat de l'ensenyament superior d'Andorra i els Objectius de Desenvolupament Sostenible: una proposta d'estàndards i directrius d'avaluació, Andorra la Vella, Agència de Qualitat de l'Ensenyament Superior d'Andorra

Leal Filho W. & al. (2017), Universities as Living Labs for Sustainable Development: Supporting the Implementation of the Sustainable Development Goals, Cham, Springer International Publishing

McCosha A. & Martin S. (2012), Evaluation of the impact of the Green Academy programme, York, The Higher Education Academy

Phelan L. & al. (2015), Learning and Teaching Academic Standards Statement for Environment and Sustainability, Sydney, Office for Learning and Teaching

QAA (2014), Education for sustainable development: Guidance for UK higher education providers, Gloucester, QAA

Rieckmann M. (2018), Key competences for Sustainable Development, Paris, United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

Ryan A. (2012), Education for Sustainable Development and Holistic Curriculum Change: A Review and Guide, York, Higher Education Academy

Thomashow M. (2014), The Nine Elements of a Sustainable Campus, Boston, MIT Press

Trechsel L. J. & al. (2018), Mainstreaming Education for Sustainable Development at a Swiss University: Navigating the Traps of Institutionalization, Higher Education Policy, Bern, Centre for Development and Environment (CDE) - University of Bern

UNECE (2011), Learning for the future: Competences in education for Sustainable Development, Geneva, United Nations Economic Commission for Europe Steering Committee on Education for Sustainable Development

WWF Suisse (2017), Hautes écoles durables sciences économiques durables – Les revendications du WWF Suisse, Zürich, WWF Suisse

WWF Suisse (2019), La durabilité dans les hautes écoles suisses - Rapport d'évaluation 2019, Zürich, WWF Suisse

WWF Suisse (2020), Développement durable dans les sciences économiques 2020, Lausanne, WWF Suisse

Zimmermann A. & al. (2019), How to Integrate Sustainable Development in Higher Education: The Example of the University of Bern, Bern, University of Bern

Liste des abréviations

AAQ	Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité
ACPUA	Agencia de Calidad y Prospectiva Universitaria de Aragón
AQUA	Agència de Qualitat de l'Ensenyament Superior d'Andorra
ARE	Office fédéral du développement territorial
CEPF	Conseil des EPF
CSA	Conseil suisse d'accréditation
CSHE	Conférence suisse des hautes écoles
DEFR	Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche
DFJC	Département de la formation, de la jeunesse et de la culture du canton de Vaud
DFAE	Département fédéral des affaires étrangères
EDD	Education au développement durable
EEES	Espace Européen de l'Enseignement Supérieur
EHEA	European Higher Education Area and Bologna Process
ENAEE	European Network for Accreditation of Engineering Education
ENQA	European Association for Quality Assurance in Higher Education
EPF	Ecole polytechnique fédérale
EQAR	European Quality Assurance Register for Higher Education
ESD	Education for sustainable development[108]
ESG	Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area
EUA	European University Association
FDD	Fédération suisse d'organisations étudiant-e-s pour un développement durable
FNS	Fond national suisse
FONA	Forschung für Nachhaltige Entwicklung
GIEC	Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat
GT DD	Groupe de travail développement durable de la HES-SO Fribourg
GUNi	Global University Network for Innovation
HEI	Higher education institution
HEP	Haute école pédagogique
HES	Haute école spécialisée
HESI	Higher Education Sustainability Initiative
HES-SO	Haute école spécialisée de la Suisse occidentale

[108] Parfois également appelé Education for Sustainability (EfS) ou Learning for Sustainability (LfS)

INQAAHE	International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education
Message FRI	Message relatif à l’encouragement de la formation, de la recherche et de l’innovation
ODD	Objectifs de développement durable
OFS	Office fédéral de la statistique
OMD	Objectifs du Millénaire pour le développement
ONG	Organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des Nations unies
PAT	Personnel administratif et technique
PER	Personnel d’enseignement et de recherche
Pgb	Projektgebundene Beiträge
QAA	Quality Assurance Agency UK
Ra&D	Recherche appliquée et Développement
RCDD	Réseau cantonal de développement durable
Réseau FrAQ-Sup	Réseau francophone des agences qualité pour l'enseignement supérieur
RS	Recueil systématique du droit fédéral
RSE	Responsabilité sociétale des entreprises
SDD	Stratégie pour le développement durable du Conseil fédéral
SEFRI	Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation
UICN	Union internationale pour la conservation de la nature
UNECE	Steering Committee on Education for Sustainable Development of the United Nations Economic Commission for Europe
UNES	Union des étudiant-e-s de Suisse

Liste des figures et tableaux

Figures

Figure 1 : Agenda 2030 de l'ONU et ses 17 objectifs de développement durable, Organisation des nations unies, 2015 4

Figure 2 : évolution des étudiant-e-s, des diplômes, du personnel et des coûts des hautes écoles suisses, Office fédéral de la statistique, 2019 6

Figure 3 : organigramme de la HES-SO, HES-SO, 2019 8

Figure 4 : schéma de représentation du développement durable (faible), Office fédéral du développement territorial, 2015 12

Figure 5 : schéma de représentation du développement durable (fort), Rémi Vuichard, 2020 13

Figure 6 : processus méthodologique de recherche, Rémi Vuichard, 2020 19

Figure 7 : localisation des 10 hautes écoles analysées, Rémi Vuichard, 2020 21

Figure 8 : démarches analytique permettant de répondre aux questions de recherche et de confirmer/infirmer les hypothèses, Rémi Vuichard, 2020 22

Figure 9 : système de formation suisse, Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation, 2019 25

Figure 10 : cartographie des principaux acteurs du Domaine FRI concernés par la durabilité et les systèmes d'assurance qualité des hautes écoles suisses, Rémi Vuichard, 2020 26

Figure 11 : priorisation de l'importance des ODD pour les hautes écoles selon l'EUA, European University Association, 2019 28

Figure 12 : domaines d'encouragement transversaux du Message FRI 2021-2024, Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation, 2020 41

Figure 13 : dimensions d'analyse des pratiques des hautes écoles, Rémi Vuichard, 2020 47

Figure 15 : 3 éléments les plus prescripteurs de durabilité, Rémi Vuichard, 2020 67

Figure 16 : proposition de modélisation de la prise en compte de la durabilité par les hautes écoles, Rémi Vuichard, 2020 68

Tableaux

Tableau 1 : liste des hautes écoles analysées, Rémi Vuichard, 2020 20

Tableau 2 : degré d'importance de la durabilité dans les stratégies pluriannuelles des hautes écoles analysées, Rémi Vuichard, 2020 49

Tableau 3 : existence d'une stratégie, d'un plan d'action durabilité ou d'une prise en compte dans le système d'assurance qualité dans les 10 hautes écoles analysées, Rémi Vuichard, 2020 50

Tableau 4 : degré de congruence entre l'importance de la durabilité dans les stratégies pluriannuelles et le contenu des stratégies, plans d'action de durabilité ou système d'assurance qualité, Rémi Vuichard, 2020 52

Tableau 5 : réseaux actifs en faveur de la prise en compte de la durabilité dans les hautes écoles, Rémi Vuichard, 2020 59

Annexes

1. Dates-clés de la HES-SO

Dates-clé de la HES-SO

1994 La Conférence des offices cantonaux de formation professionnelle de Suisse romande et du Tessin (CRFP) décide de la création d'**une seule HES pour la Suisse occidentale**.

1995 Le Parlement fédéral vote la **loi fédérale sur les HES.**

1996 **L'ordonnance relative à la création et à la gestion des hautes écoles spécialisées** (OHES) du 11 septembre 1996 précise la loi fédérale et fixe les filières d'études, les titres protégés, les mesures de perfectionnement professionnel et de recherche appliquée et développement.

1997 **Le concordat intercantonal HES-SO** est signé. Il lie les sept cantons partenaires et détermine les structures de la HES-SO et ses modes de fonctionnement (domaines sciences de l'ingénieur et architecture, économie et services et arts appliquées).

1998 **L'accord intercantonal sur les HES** règle l'accès aux HES sur le plan intercantonal ainsi que les contributions à fournir, par les cantons de domiciles des étudiantes et étudiants, aux instances responsables de Hautes écoles spécialisées.

2001 **La convention intercantonale HES-S2** crée la Haute école spécialisée santé-social de Suisse romande. Les filières de formation démarrent une année plus tard.

2004 **Le rapprochement SO/S2** : les domaines SO (Sciences de l'ingénieur et architecture, Economie et services, Design) et S2 (Santé, Travail social) sont réunis au sein de la HES-SO. La préparation d'une convention unique est lancée.

2005 **Intégration de la musique** au sein de la HES-SO. **L'accord intercantonal sur les Hautes écoles spécialisées (AHES)** de la Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique (CDIP, 12 juin 2003) fixe les contributions à fournir par les cantons de domiciles des étudiant-e-s aux instances responsables des HES.

2006 Début de **l'intégration des arts visuels** au sein de la HES-SO.

2007 **La HES-SO reçoit l'autorisation d'ouvrir huit nouvelles filières de Master** (Sciences de l'ingénieur-e, de l'Economie et services, de la Musique, du Design et des Arts visuels et complètent l'offre existante en architecture et en cinéma).

2008 En avril, le **Conseil fédéral confirme l'autorisation de gérer la HES-SO**. Cette décision met en lumière l'attractivité de cette institution auprès des étudiantes et étudiants, la mise en œuvre réussie des cycles Bachelor et Master, ainsi que la maîtrise de sa gestion opérationnelle.
Fin novembre, le **Comité stratégique de la HES-SO dépose un avant-projet de Convention** auprès du Conseil fédéral.

2009 **Ouverture du Master** conjoint HES-SO et Université de Lausanne **en Sciences infirmières.**
En août, le groupe d'expert-e-s nommés par le Conseil fédéral remet son **rapport sur l'avant-projet de Convention.**
Première rentrée académique de **HES-S//Master** à Lausanne.

2010 En janvier, le **Conseil fédéral approuve** sans condition **l'avant-projet de convention** de la HES-SO.

2011 Ouverture d'un **Master en Ingénierie du territoire (MIT)** et en **Théâtre**.
En juillet, la **nouvelle convention est mise en consultation** auprès des gouvernements cantonaux. En novembre, le **premier Parlement cantonal** (Valais) **valide** la nouvelle convention **à l'unanimité**.

2012 La **nouvelle convention intercantonale** est validée par l'ensemble des parlements des cantons de la HES-SO (Arc – Be-Ju-Ne, Genève, Fribourg, Valais, Vaud). **HES-SO//Transition** est lancé en vue d'organiser le passage vers cette nouvelle convention et de préparer la future accréditation institutionnelle.

www.hes-so.ch/stat

Siège HES-SO – Rue de la Jeunesse 1 – Case Postale 452 – CH - 2800 Delémont

2. Exemple de guide d'entretien semi-directif

Guide d'entretien semi-directif

Université de Lausanne – Benoît Frund – Vice-recteur Durabilité & Campus

Hautes écoles et durabilité :

état des lieux, tendances et bonnes pratiques

Domaine	Question	Question de recherche 1	Question de recherche 2	Question de recherche 3	Question de recherche 4	Hypothèse A	Hypothèse B	Hypothèse C
Modalités de prise en compte de la durabilité	1. Comment l'UNIL prend-t-elle en compte la durabilité dans l'accomplissement de ses tâches ? ↓ 1.1 Question d'approfondissement si réponse trop vague : La prise en compte de la durabilité se fait-elle dans un ou plusieurs de ces domaines : pilotage de l'institution, enseignement, recherche, service à la société et/ou gestion du campus ?	X	X			X	X	X
	2. Concrètement, comment cette prise en compte de la durabilité se fait-elle ?	X	X			X	X	X
	3. L'UNIL a été une des premières hautes écoles à s'engager de manière déterminée dans le sens de la durabilité. Qu'est-ce qui, selon vous, explique ce dynamisme ?	X	X			X	X	X
Bonnes pratiques	4. Existe-t-il, selon vous, des bonnes pratiques en termes de prise en compte de la durabilité au sein des hautes écoles qui pourraient être généralisées ? ↓ 4.1 Question d'approfondissement si réponse trop vague : Parmi ces bonnes pratiques, y en a-t-il certaines qui pourraient être particulièrement pertinentes pour la HES-SO ?	X	X	X			X	X
Communautés épistémiques	5. Outre ISCN, Unica-Green et Coord21 dans lesquels vous êtes impliqués, connaissez-vous d'autres réseaux d'acteurs actifs par rapport à la prise en compte de la durabilité dans les hautes écoles suisses ou étrangères ? ↓ 5.1 Question d'approfondissement si réponse trop vague : Qu'apportent ou pourraient concrètement apporter ces réseaux ?		X			X		
	6. Selon vous, qui sont les principaux acteurs qui produisent et diffusent à l'international comme en Suisse les objectifs, recommandations, exigences et standards/instruments de la durabilité au sein des hautes écoles européennes et suisses ?		X			X		
	7. Comment procèdent-ils et peut-on parler de stratégie concertée pour diffuser ces objectifs et instruments ?		X			X		
	8. Vous présidez le nouveau Réseau durabilité de swissuniversities. Quel doit être, selon vous, le rôle de ce réseau à l'avenir ?		X			X		
Recommandations HES-SO	9. Avez-vous des conseils à donner à la HES-SO afin de faciliter une meilleure prise en compte de la durabilité ?				X			
Divers	10. Comment percevez-vous le degré d'importance qui est accordé à la durabilité au sein des hautes écoles suisses ? ↓ 10.1 Question d'approfondissement si réponse trop vague : Au-delà des hautes écoles elles-mêmes, comment percevez-vous le degré d'importance qui est accordé à la durabilité par d'autres acteurs du Domaine FRI (Conseil suisse des hautes écoles, swissuniversities, etc.) ?	X	X	X	X	X	X	X
	11. Qu'est-ce qui vous semble le plus pousser les hautes écoles à prendre en compte la durabilité ? ↓ 11.1 Question d'approfondissement si réponse trop vague : Pouvez-vous classer les éléments suivants du plus prescripteur au moins prescripteur : bases légales, Messages FRI, exigences d'accréditation, dynamique propre à la haute école concernée, rankings, réseaux des hautes écoles oeuvrant pour davantage de durabilité, revendications des étudiant-e-s et attentes de la société en général.	X	X	X	X	X	X	X
	12. Avez-vous envie de faire part d'autres éléments importants en lien avec la durabilité dans les hautes écoles ?	X	X	X	X	X	X	X

3. Sources de l’analyse documentaire

- Littérature scientifique en lien avec la durabilité, les bonnes pratiques, les communautés épistémiques et les hautes écoles
- Littérature grise sur les mêmes thèmes
- Site web de la Confédération et notamment les pages en lien avec la durabilité et le Domaine FRI
- Recueil systématique du droit fédéral (RS) et bases légales cantonales relatives aux hautes écoles
- Planifications stratégiques du Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI) (notamment les Messages FRI 2017-2020 et 2021-2024)
- Stratégie de développement durable du Conseil fédéral 2016-2019 (SDD)
- Sites web de la Conférence suisse des hautes écoles (CSHE) et de swissuniversities
- Planifications stratégiques de la CSHE et de swissuniversities
- Documents officiels du CSA et de l’AAQ en lien avec la durabilité
- Sites web de CSA et de l’AAQ
- Documents officiels des acteurs de l’EEES
- Sites web des acteurs de l’EEES
- Bases légales propres à la HES-SO
- Planifications stratégiques de la HES-SO
- Documentation liée au processus de réaccréditation de la HES-SO en 2018-2019
- Documentation de la HES-SO en lien avec la durabilité
- Site web de la HES-SO
- Planifications pluriannuelles, stratégies de durabilité, plans d’action et documentations d’accréditation des 10 hautes écoles analysées
- Sites web des 10 hautes écoles analysées
- Documents officiels en lien avec l’Agenda 2030 du canton de Vaud, du canton de Fribourg et de Coord21
- Site web du Bureau de la durabilité du canton de Vaud
- Site web du service en charge du développement durable de l’Etat de Fribourg
- Documents d’institutions de la société civile en lien avec la durabilité et les hautes écoles (WWF, UNES, etc.)

4. Analyse des bases légales

Bases légales fédérales analysées

- Loi fédérale sur l'encouragement des hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles (LEHE) (RS 414.20)
- Loi fédérale sur la formation professionnelle (LFPr) (RS 412.10)
- Loi fédérale sur les écoles polytechniques fédérales (Loi sur les EPF) (RS 414.110)
- Loi fédérale sur l'encouragement de la recherche et de l'innovation (LERI) (RS 420.1)
- Loi fédérale sur la coopération entre la Confédération et les cantons dans l'espace suisse de formation (LCESF) (RS 410.2)
- Loi fédérale sur l'Agence suisse pour l'encouragement de l'innovation (LASEI) (RS 420.2)
- Ordonnance relative à la loi sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles (O-LEHE) (RS 414.201)
- Ordonnance du Conseil des EPF sur les écoles polytechniques fédérales de Zurich et de Lausanne (Ordonnance sur l'EPFZ et l'EPFL) (414.110.37)
- Ordonnance du DEFR sur les contributions d'investissements et participations aux frais locatifs des constructions des hautes écoles (OCCHE) (RS 414.201.1)
- Convention entre la Confédération et les cantons sur la coopération dans le domaine des hautes écoles (CCoop-HE) (RS 414.205)
- Ordonnance du Conseil des hautes écoles pour l'accréditation dans le domaine des hautes écoles (Ordonnance d'accréditation LEHE) (RS 414.205.3)
- Règlement sur l'organisation de la Conférence suisse des hautes écoles (ROrg-CSHE)
- Règlements et profils spécifiques des hautes écoles en termes de d'admission[109]
- Manuel du Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI) relatif aux contributions d'investissements et participations aux frais locatifs des hautes écoles

Bases légales cantonales analysées

- Loi sur l'Université de Berne (LUni) (436.11)
- Loi sur la Haute école spécialisée bernoise (LHESB) (435.411)
- Loi sur l'Université de Lausanne (LUL) (414.11)
- Loi sur la Haute école pédagogique vaudoise (LHEP) (419.11)
- Ordonnance sur l'Université de Berne (OUni) (436.111.1)
- Ordonnance sur la Haute école spécialisée bernoise (OHESB) (436.811)

[109] https://www.sbfi.admin.ch/sbfi/fr/home/he/hautes-ecoles/coordination-dans-le-domaine-des-hautes-ecoles/bases-legales.html

- Règlement d'application de la loi du 6 juillet 2004 sur l'Université de Lausanne (RLUL) (414.11.1)
- Règlement d'application de la loi du 12 décembre 2007 sur la Haute école pédagogique vaudoise (RLHEP) (419.11.1)
- Convention entre la Confédération et les cantons sur la coopération dans le domaine des hautes écoles (CCoop-HE) (414.205)
- Accord intercantonal universitaire du 20 février 1997

Eléments en lien avec la durabilité identifiés dans les bases légales fédérales

LEHE

Art. 30 : L'accréditation d'institution est accordée aux conditions suivantes :

6 la prise en compte d'un développement économiquement, socialement et écologiquement durable dans l'accomplissement de ses tâches,

Art. 59 : 1 Des contributions liées à des projets pluriannuels peuvent être allouées pour des tâches présentant un intérêt dans le système des hautes écoles.

2 Les tâches suivantes notamment sont réputées présenter un intérêt dans le système des hautes écoles :

f la promotion du développement durable dans l'intérêt des générations actuelles et futures

LERI

Art. 6 : Principes et tâches

3 Dans l'accomplissement de leurs tâches, les organes de recherche tiennent compte en outre des éléments suivants :

a. le développement durable de la société, de l'économie et de l'environnement

Art. 32 : Soutien de la Confédération : conditions

1 La Confédération peut soutenir la création d'un parc suisse d'innovation si celui-ci satisfait aux conditions suivantes :

a. il répond à un intérêt national supérieur et contribue à la compétitivité, à la gestion efficace des ressources et au développement durable;

Art. 19 : Encouragement de projets d'innovation

5 Elle encourage tout particulièrement les projets visés aux al. 1 et 3 qui contribuent à l'utilisation durable des ressources.

OCCHE

Art. 20 : Le dossier déposé à l'appui de la demande est considéré comme complet lorsqu'il renseigne sur les points suivants :

e la durabilité et les normes écologiques et énergétiques cantonales correspondantes ;

Art. 23 : Le dossier déposé à l'appui de la demande est considéré comme complet lorsqu'il renseigne sur les points suivants concernant le bâtiment exploité :

g la durabilité et les normes écologiques et énergétiques cantonales correspondantes ;

Une preuve attestant de la durabilité des projets doit impérativement être jointe à la demande.

Afin d'encourager la durabilité des projets de manière optimale, cette preuve doit être apporte le plus tôt possible et être conforme aux réglementations cantonales en la matière. II est recommandé de présenter cette preuve dans le cadre du préavis.

Ordonnance d'accréditation LEHE

Domaine 2 Gouvernance

2.4 La haute école ou l'autre institution du domaine des hautes écoles prend en compte un développement économiquement, socialement et écologiquement durable dans l'accomplissement de ses tâches. Le système d'assurance de la qualité permet de s'assurer qu'elle se fixe des objectifs en la matière et les met en œuvre.

Manuel du SEFRI relatif aux contributions d'investissements et participations aux frais locatifs des hautes écoles

Art. 2.4 Durabilité

Le développement durable est un mandat constitutionnel au sens des art. 2, al. 2, et 73 de la Constitution fédérale du 18 avril 1999 de la Confédération suisse.

Le Domaine FRI a une importance particulièrement grande en matière de développement durable.

Eléments en lien avec la durabilité identifiés dans les bases légales cantonales

LUni

Art. 2 Tâches fondamentales

L'Université

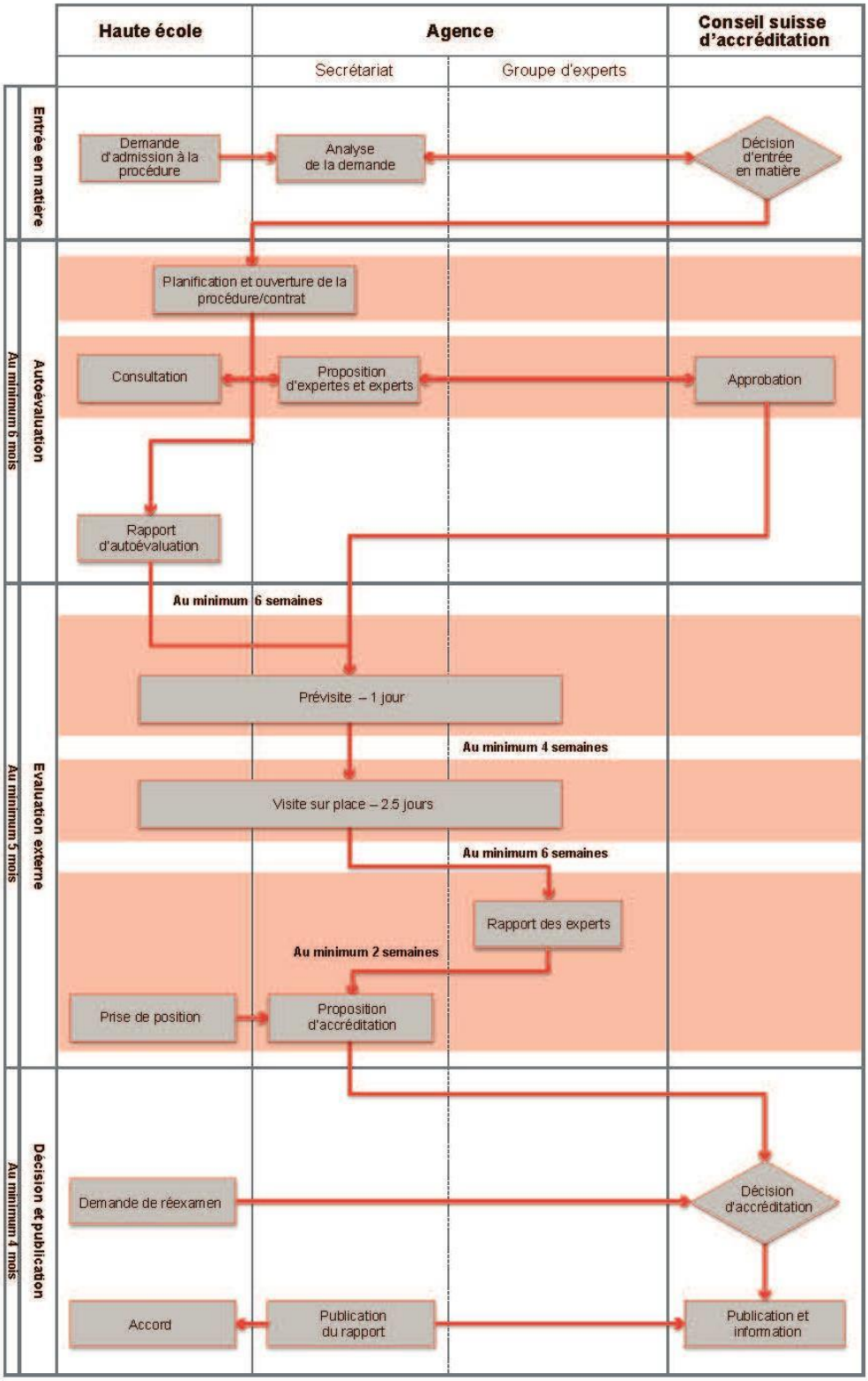
[5] Elle encourage le transfert de connaissances et d'innovation et apporte une contribution efficace au développement durable.

LHESB

Art. 4 Tâches fondamentales

[8] Elle encourage le transfert de connaissances et d'innovation et apporte une contribution efficace au développement durable.

5. Processus d'accréditation détaillé



6. Agendas 2030 cantonaux : potentiels vecteurs de cohérence

Les cantons jouent un rôle déterminant dans le Domaine FRI et particulièrement en ce qui concerne les hautes écoles spécialisées. En effet, les cantons assurent leur financement à hauteur d'environ 70 %. De par l'importance de cette manne financière, ils bénéficient d'un pouvoir d'influence légitime, dans le respect toutefois de la liberté académique.

Les cantons signent, pour des durées souvent quadriennales, des conventions de prestations avec les hautes écoles situées sur leur sol. Dans le cas de la HES-SO, deux types de conventions sont passées :

A. Une convention intercantonale entre la HES-SO et les cantons du Jura, de Neuchâtel, de Berne, de Fribourg, de Genève, du Valais et de Vaud ;
B. Des conventions entre chaque canton et chacune des hautes écoles de la HES-SO présentes sur un territoire cantonal donné.

Dans ces conventions sont notamment précisés les prestations à délivrer, les indicateurs de performance, ainsi que les montants mis à disposition. Ce sont également dans ces conventions que sont identifiés les enjeux prioritaires pour la période quadriennale en question. Elles s'inscrivent dans la logique de la stratégie générale de la HES-SO pour la même période concernée, ainsi que dans le respect des stratégies académiques des différents domaines. Les cantons ont, de plus, la possibilité d'y faire figurer des enjeux importants pour le canton afin que la ou les hautes écoles concernées délivrent des prestations en lien avec ceux-ci et participent à différentes dynamiques.

Parallèlement, les cantons développent actuellement des Agendas 2030 régionaux. Ainsi, les cantons de Vaud[110], de Genève[111], de Fribourg[112] et du Valais[113] ont élaboré des stratégies cantonales de mise en œuvre de l'Agenda 2030.

Les 17 ODD étant transversaux et concernant un très grand nombre de politiques publiques, de réels efforts sont faits actuellement par les services cantonaux afin de sortir de la *logique du silo* et d'aborder les enjeux de durabilité de façon systémique et transsectorielle.

Nous assistons de plus, depuis quelques mois, à une intensification des coopérations entre les services cantonaux en charge de la durabilité. Un Réseau cantonal de développement durable (RCDD)[114] est ainsi présenté sur le site de l'ARE. De plus, il existe maintenant un-e responsable de la durabilité dans l'ensemble des cantons de la HES-SO à l'exception du Jura. Au niveau romand, l'association Coord21[115], réunissant des collectivités et des institutions de droit public de Suisse romande et du Tessin, joue un rôle significatif et complémentaire à celui des services cantonaux. Elle a ainsi publié, en 2019, un *Guide pratique pour un Agenda 2030 dans les Communes et les Cantons* (Coord21, 2020). L'annexe 4 de ce guide présente la démarche innovante du canton de Vaud qui a attribué, à chaque département de l'administration cantonale, des responsabilités particulières en ce qui concerne les différentes cibles de l'Agenda 2030.

[110] https://www.vd.ch/themes/environnement/developpement-durable/agenda-2030/

[111] https://www.ge.ch/dossier/developpement-durable-actions

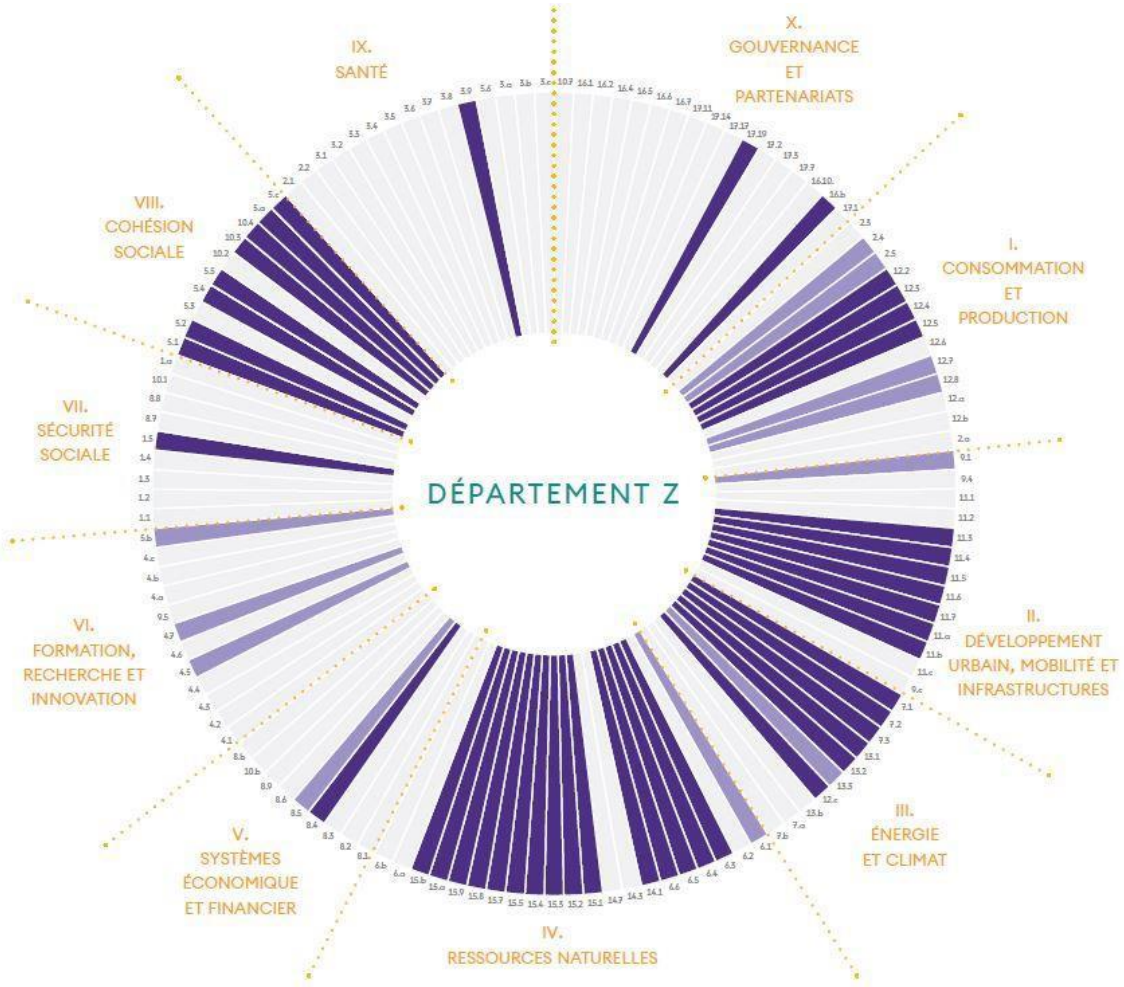
[112] https://www.fr.ch/developpement-durable/institutions-et-droits-politiques/gouvernement-et-administration/fribourg-durable-strategie-cantonale

[113] https://www.vs.ch/web/agenda2030

[114] https://www.are.admin.ch/are/fr/home/developpement-durable/organes-de-coordination-et-de-travail-en-commun/rcdd.html

[115] https://www.coord21.ch/

Vous trouvez, ci-dessous, un exemple de *Roue des cibles de l'Agenda 2030* pour un département donné.



© Bureau de la durabilité du canton de Vaud

Le fait de se voir assigner des cibles prioritaires ne signifie aucunement que le département concerné ne doit pas se soucier des autres cibles. Cela indique par contre qu'il est leader dans l'atteinte de la cible en question. Il doit ainsi collaborer de manière transversale avec les autres départements afin d'atteindre collectivement l'ensemble des cibles de durabilité visées.

Le Département de la formation, de la jeunesse et de la culture (DFJC) étant en charge de l'établissement des conventions de prestations entre l'Etat de Vaud et ses hautes écoles, il serait pertinent de faire figurer dans ces conventions des engagements des hautes écoles leur permettant de participer de manière explicite et proactive à l'atteinte des cibles cantonales de durabilité. Ce faisant, la mise en œuvre des politiques publiques sectorielles gagnerait en cohérence grâce à une approche couvrante horizontale (transsectorielle) et verticale (local → global). Tant le Domaine FRI que les politiques de durabilité fédérales et cantonales gagneraient en synergie et en efficience.

A titre d'exemple, l'Etat de Fribourg a mis en consultation au début 2020, sa Stratégie de développement durable[116]. Il a invité les hautes écoles de la HES-SO Fribourg à participer

[116] https://www.fr.ch/sites/default/files/contens/publ/_www/files/pdf34/2007-11_261_strategie_f1.pdf

à cette consultation. La direction cantonale, ainsi que le Groupe de travail développement durable de la HES-SO Fribourg (GT DD) se sont tous deux positionnés par rapport au contenu de la stratégie. Le GT DD a, de plus, identifié des pistes de collaboration permettant aux différentes hautes écoles de la HES-SO Fribourg de participer à l'atteinte des objectifs présentés dans la stratégie. On peut ainsi lire, dans la prise de position de ce groupe :

> *Dans cet esprit, une collaboration entre la HES-SO Fribourg et le Canton de Fribourg pourrait amener à des développements fructueux pour contribuer à atteindre les objectifs du développement durable. Au travers d'espaces de formations et de recherches, de mandats, de projets de recherche cofinancés par différents contributeurs fédéraux et industriels (Innosuisse, FNS, Offices fédéraux), les 4 HES peuvent mettre à profit leurs expertises pour renforcer et suivre la Stratégie de développement durable.*

7. Extrait du rapport d'auto-évaluation de la HES-SO relatif à l'atteinte du standard d'accréditation 2.4

En 2017, le rectorat a procédé à un inventaire des actions en cours au sein de la HES-SO en matière de développement durable. Il en ressort un panorama riche de plus de cent mesures et actions menées par les différentes composantes, en lien avec la mobilité, la politique d'achat, la gestion des déchets, l'égalité et la diversité, la mise aux normes des bâtiments, l'alimentation ou encore la sensibilisation à la problématique. Confié à un bureau spécialisé dans l'accompagnement de projets durables, cet état des lieux a permis de tirer un certain nombre de constats sur la vivacité de la culture du développement socialement, écologiquement et économiquement durable à la HES-SO, et d'identifier les pistes par lesquelles cette culture et ses actions peuvent s'ancrer dans le fonctionnement de l'institution de manière pérenne. Constats et besoins ont été discutés en mars 2018 à l'occasion d'un forum Qualité dédié à ce thème.

L'implication des hautes écoles en matière de développement durable repose le plus souvent sur l'engagement concret de la direction, à l'image de la HES-SO Valais Wallis, qui l'a inscrit comme l'un des sept axes stratégiques qui colorent son plan de développement 2015-2020, ou de la Haute école du paysage, d'ingénierie et d'architecture de Genève (HEPIA), qui veille notamment à accroître la sensibilité des étudiantes et des étudiants en organisant une semaine de cours autour de thèmes comme les ressources renouvelables, les technologies propres ou la croissance « verte ». Cette action s'inscrit plus largement dans la plateforme « Développement urbain » lancée en 2016 par la HES-SO Genève pour apporter un regard interdisciplinaire sur les problématiques spécifiques des centres urbains.

De manière générale, une implication de la direction s'avère être un élément fondamental dans le déploiement d'une culture de la durabilité, notamment grâce à la légitimité que cela procure aux porteuses et aux porteurs de projets. Dans certaines composantes, cet engagement en faveur du développement durable est plus implicite, et repose alors essentiellement sur des initiatives individuelles. Qu'il s'agisse d'enseignements (cours, modules ou formation continue), de projets de Ra&D[117] spécifiquement orientés sur des solutions durables, ou des pratiques de gestion quotidienne, une prise de conscience existe, un questionnement est en cours, mais la thématique n'est pas nécessairement traitée de manière systématique et structurée, le plus souvent en raison d'un manque de ressources dédiées.

La notion de développement durable est comprise de manière large et transversale, et touche de nombreux aspects de la vie de l'institution et de ses composantes. Des questions comme l'adaptation continue des filières d'études aux besoins du marché de l'emploi (voir standard 3.1), la politique d'égalité et de diversité (voir standard 2.5), la politique de la relève (voir standard 4.3) ou la gestion responsable des ressources financières dans une perspective à long terme (voir standard 4.1) montrent également dans quelle mesure la HES-SO se préoccupe de la pérennité de ses missions et de ses actions. À cela s'ajoute également une certaine compréhension de sa responsabilité sociale, qui se concrétise par exemple dans la prise en compte du bienêtre dans ses études ou encore de la solidarité envers des chercheuses ou des chercheurs en provenance de pays dans lesquels l'activité académique ne peut être garantie.

Depuis janvier 2015, la HES-SO est membre du réseau Scholars at Risk 5.21, fondé en 2000 sur la base d'un projet de l'Université de Chicago prévoyant une action de protection des chercheuses et chercheurs qui sont menacés dans leur vie et leur liberté en offrant une possibilité de trouver une place de recherche dans une institution hôte. En 2016, une chercheuse syrienne en informatique et mathématiques appliquées a été accueillie durant un an afin qu'elle puisse poursuivre ses activités de recherche dans de bonnes conditions, et qu'elle puisse participer à l'enseignement. Des discussions sont régulièrement engagées

[117] Recherche appliquée et développement

avec le rectorat, la haute école hôte et les responsables cantonaux pour les questions liées à l'obtention de visa, mais n'aboutissent pas toujours. En 2018, des pourparlers visant l'accueil d'un chercheur turc actif dans le domaine Économie et Services ont ainsi échoué.

La question du bien-être dans ses études fait partie intégrante de l'expérience d'apprentissage et relève de la responsabilité des hautes écoles qui accueillent les étudiantes et les étudiants. La plupart d'entre elles ont mis en place une structure qui offre une écoute attentive et confidentielle à celui ou celle qui en éprouve le besoin. Les hautes écoles de santé organisent de longue date un service de santé pour leurs étudiantes et leurs étudiants et bon nombre de composantes se sont attaché les compétences de prestataires externes pour offrir ou compléter leur appui et rediriger les personnes sollicitant de l'aide vers des structures appropriées. Avec Team 4 U par exemple, la Haute école d'ingénierie et de gestion du canton de Vaud (HEIG-VD) offre plusieurs services experts aux étudiantes et aux étudiants, soit un accompagnement spirituel, une consultation sociale et juridique, ainsi qu'une consultation psychologique.

À l'occasion du forum Qualité sur le thème de la santé et de la sécurité au travail et dans ses études en décembre 2017, plusieurs intervenantes et intervenants ont eu l'occasion de présenter diverses actions réalisées, tant en matière de médecine et de santé au travail, de sécurité des infrastructures ou de gestion de crise. À l'issue de ce forum, un réseau Médecine, santé, sécurité au travail (MSST) a été constitué en vue de favoriser l'échange d'expérience et de pratiques éprouvées entre les différentes composantes et d'améliorer la visibilité de leurs actions.

En 2014, la HES-SO Fribourg a mis en place un concept de gestion de crise, qu'elle a testé en conditions réelles, simulant l'accident d'un camion-citerne contre un bâtiment de la Haute école d'ingénierie et d'architecture (HEIA-FR), nécessitant l'intervention des secours et l'évacuation préventive du bâtiment endommagé. Sur la base du rapport remis aux autorités responsables, la direction a ainsi élaboré différents outils, comme la création d'une « mallette de crise », véritable aide rapide à la mise en place d'une cellule de crise qui a pour rôle de faciliter le travail des forces d'intervention. Cette mallette contient notamment le cahier des charges qui précise le rôle de chaque membre de la cellule de crise, ainsi que des plans détaillés du bâtiment. Des modes d'emploi précisent les actions à mener dans les différentes situations. Enfin, un raccourci « gestion de crise » a été créé sur les pages intranet des hautes écoles fribourgeoises.

Au-delà de l'engagement individuel sur lequel repose aujourd'hui la prise en compte du développement durable, la HES-SO gagnera à envisager la problématique de manière volontariste et collective. Les composantes sont conscientes de leur responsabilité institutionnelle en la matière, et une approche trop contraignante n'aurait probablement pas l'effet attendu d'ancrer plus encore la durabilité dans leur action quotidienne. Il apparait toutefois important que le rectorat donne un signal explicite en faisant preuve d'exemplarité et en adoptant un positionnement clair sur la thématique, tout en reconnaissant aux composantes l'autonomie propice à l'émergence des initiatives locales. Il existe un vivier de compétences et un potentiel de créativité très important au sein de la HES-SO pour concrétiser la notion de durabilité, et une large communauté d'étudiantes et d'étudiants, d'enseignantes et d'enseignants, de chercheuses et de chercheurs, de directrices et de directeurs est prête aujourd'hui à être mobilisée.

Parallèlement à l'état des lieux et des recommandations formulées par le bureau mandaté, le rectorat a sollicité et obtenu un soutien financier du programme national U Change porté par les académies suisses des sciences pour un projet de plateforme de soutien pour des projets d'étudiantes et d'étudiants en faveur du développement durable et de mise en réseau des personnes impliquées à la HES-SO. Ce projet constitue l'un des axes forts du plan d'action du rectorat en matière de développement durable en cours de finalisation. Par ce plan d'action, le rectorat entend promouvoir et encourager les actions de développement durable au sein de la HES-SO, dans le respect du principe de subsidiarité s'appliquant à

cette thématique. Les objectifs poursuivis par le rectorat s'articulent autour des axes communication, enseignement, Ra&D et gestion / campus, chacun étant décliné en actions, échéances, responsabilités et critères de succès.

Conclusion

Le développement durable est aujourd'hui pris en compte grâce à l'engagement individuel de directrices, directeurs, enseignantes, enseignants, étudiantes ou étudiants convaincus de l'importance d'une action socialement, écologiquement et économiquement durable. La HES-SO n'a toutefois jamais abordé cette thématique au niveau institutionnel avant de dresser l'état des lieux, dans le cadre de la présente démarche d'accréditation. Il apparait que l'engagement explicite du rectorat, comme celui des directions des hautes écoles, serait un signal indispensable pour mobiliser les actrices et les acteurs convaincus, et sensibiliser celles et ceux qui restent à convaincre. Un réseau se met en place grâce au projet financé par U Change et le rectorat s'est fixé des objectifs et un plan d'action qui sera finalisé dans le courant de l'été 2018.

Pistes de développement

- *Accroitre la sensibilité de la communauté HES-SO aux enjeux du développement durable ;*
- *Finaliser le plan d'action du rectorat et le mettre en œuvre ;*
- *Faire vivre le réseau Développement durable afin de valoriser les actions et partager des pratiques éprouvées ;*
- *Intégrer le développement durable dans la stratégie de la HES-SO pour la période 2019-2024.*

8. Extrait d’un débat parlementaire sur la mise à disposition de crédits complémentaires pour la prise en compte de la durabilité par les hautes écoles suisses

5. Arrêté fédéral relatif aux crédits alloués en vertu de la loi sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles pendant les années 2021-2024

Art. 4
Proposition de la majorité
Al. 1
Un crédit d'engagement de 135,7 millions de francs ...
Al. 2
Adhérer au projet du Conseil fédéral

Proposition de la minorité
(Gmür-Schönenberger, Germann, Häberli-Koller, Michel, Würth)
Al. 1
Adhérer au projet du Conseil fédéral

Proposition Hegglin Peter
Al. 1
Adhérer au projet du Conseil fédéral
Germann Hannes (V, SH), für die Kommission: Ja, ich mach das zuerst - ich gehöre ja auch der Minderheit an. Aber ich spreche hier für die Mehrheit und versuche, das so gut wie möglich zu tun. In Artikel 4 geht um die projektgebundenen Beiträge nach Artikel 59 HFKG. Mit diesen projektgebundenen Beiträgen sollen Aufgaben von gesamtschweizerischer hochschulpolitischer Bedeutung unterstützt werden. Die Schweizerische Hochschulkonferenz (SHK) hat der Rektorenkonferenz Swissuniversities ein Mandat zur Eingabe von Projektskizzen erteilt und diese im Mai 2019 geprüft und genehmigt. Es liegt eine Liste von insgesamt 13 Projekten vor, die von der Mobilitätsförderung von Doktorierenden über ein Studienrefomprojekt bei der Vetsuisse-Fakultät und ein Swiss Learning Health System bis hin zu Projekten zur Förderung der MINT-Bildung oder zu Pilotprogrammen zur Stärkung des doppelten Kompetenzprofils beim FH- und PH-Nachwuchs, also bei den Fach- und Pädagogischen Hochschulen, gehen.
Der Bundesrat sieht in diesem noch jungen Betätigungsfeld einen Verpflichtungskredit von 123,7 Millionen Franken vor. Hier stehen sich die Mehrheit und eine Minderheit Gmür-Schönenberger gegenüber. Die Mehrheit möchte den Kredit für projektgebundene Beiträge erhöhen, die Minderheit dagegen folgt dem Bundesrat.
Was sind nun die Überlegungen der Kommissionsmehrheit? Der Prozess für die Auswahl der projektgebundenen Beiträge liegt gemäss HFKG zwar in der Verantwortung des Hochschulrates. Gleichwohl ist es uns natürlich unbenommen, Änderungs- oder Ergänzungsvorschläge einzubringen, und um so einen geht es hier. Mit 7 zu 5 Stimmen spricht sich die Kommission für die Schaffung eines neuen Projekttopfs zum Thema Nachhaltigkeit an Hochschulen aus und stockt darum konsequenterweise um 12 Millionen Franken auf, dies aufgrund der Bedeutung des Themas Nachhaltigkeit und mit dem Ziel, hochschulübergreifende Projekte mit Leuchtturmcharakter realisieren zu können. Das neue Gefäss soll so ausgestaltet werden, wie dies in der aktuellen BFI-Botschaft 2017-2020 bereits beim Projekttopf P-7, "Chancengleichheit und Hochschulentwicklung" erfolgt ist. In diesem Sinne fordere ich Sie auf, der Mehrheit zu folgen.

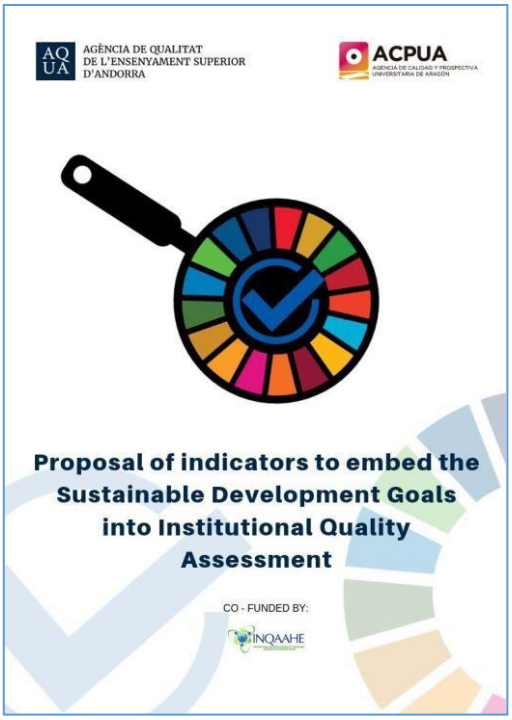
Parmelin Guy, conseiller fédéral: Tout d'abord, concernant les contributions liées à des projets pour la période 2021-2024, vous avez donc la proposition du Conseil fédéral de 123,7 millions de francs, hors médecine humaine, soit autant que dans la message FRI pour la période 2017-2020. Pour la mise en oeuvre du plan d'action sur la numérisation, le Parlement avait débloqué des moyens supplémentaires pour des contributions liées à des projets en 2019 et en 2020. Naturellement, ces moyens ne seront plus actifs en 2021.
Concernant la proposition de la majorité de la commission, le Conseil fédéral vous demande d'en rester à sa proposition et de suivre la minorité Gmür-Schönenberger.
Les hautes écoles traitent déjà largement et de manière intrinsèque la thématique du développement durable dans l'enseignement, dans la recherche et la formation continue, ainsi que dans le contexte de leur gestion entrepreneuriale. Ces activités sont financées de façon générale par le biais de la contribution pour le financement du domaine des EPF ainsi que par les instruments d'encouragement prévus dans la loi sur l'encouragement et la coordination des hautes

écoles, que ce soit les contributions de base, les contributions d'investissement ou les contributions liées à des projets.
En outre, le développement durable est encouragé de manière spécifique par les contributions liées à des projets depuis 2013 déjà. Pour la période 2021-2024, différents projets sont soutenus. Le programme dont il vient d'être question, U Change, "Développement durable et hautes écoles", qui soutient des projets étudiants, couvre les besoins visés avec une demande de financement de 2,5 millions de francs. Une augmentation des moyens telle que proposée multiplierait par cinq le financement prévu d'un tel programme.
Il faut rappeler - et cela a été fait sauf erreur par le rapporteur - que la décision relative aux contributions liées à des projets appartient à la Conférence suisse des hautes écoles.
Je vous prie de soutenir la proposition de la minorité et du Conseil fédéral.

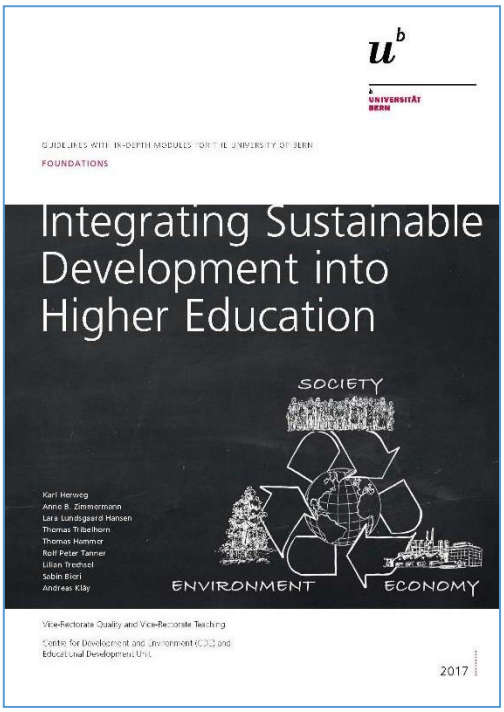
Abstimmung - Vote
Für den Antrag der Minderheit/Antrag Hegglin Peter ... 25 Stimmen
Für den Antrag der Mehrheit ... 17 Stimmen
(0 Enthaltungen)

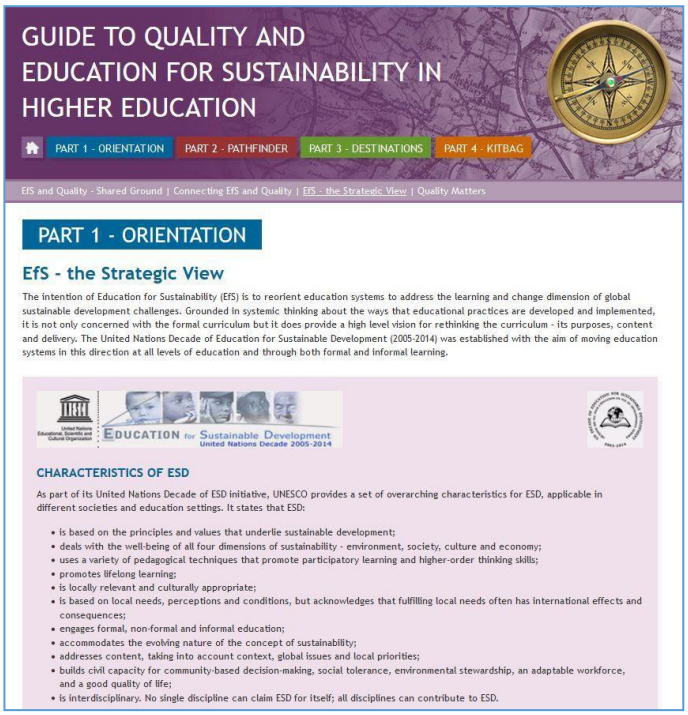
9. Publications et projets particulièrement pertinents en lien avec la prise en compte de la durabilité par les hautes écoles

Général



Enseignement

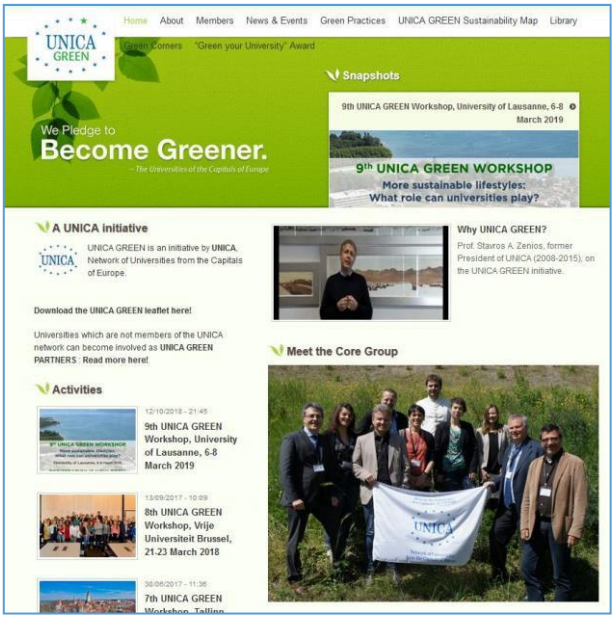


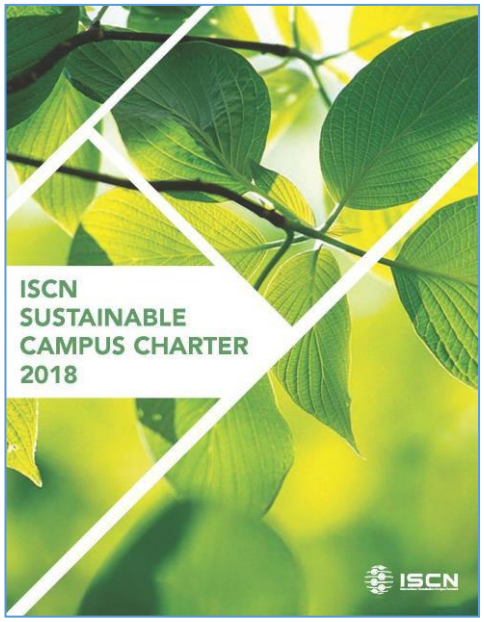


Recherche

Service à la société

Gestion du campus





10. Conditions-cadres de prise en compte de la durabilité par les hautes écoles selon le WWF Suisse

1. **Objectifs au niveau de la stratégie** : la haute école a-t-elle fixé des objectifs stratégiques visionnaires en matière de durabilité au niveau de sa stratégie globale ?
2. **Objectifs vérifiables** : les objectifs définis sont-ils clairs et vérifiables? Dans quels domaines des hautes écoles ? (enseignement, recherche, services, exploitation, financement et investissement)
3. **Processus de reporting et de controlling** : la haute école possède-t-elle de tels processus et des indicateurs clairs? Dans quels domaines des hautes écoles ?
4. **Mesures** : des mesures concrètes sont-elles issues des processus de reporting et de controlling? Dans quels domaines des hautes écoles ?
5. **Délégué-e à la durabilité / unité spécialisée** : existe-t-il une personne ou un département responsable du développement durable au sein de la haute école? Quel volume représentent les ressources humaines par rapport aux charges de personnel totales de la haute école ?
6. **Commission** : la haute école a-t-elle une commission interdisciplinaire mandatée pour le développement durable? Dans quelle mesure les différentes parties prenantes sont-elles représentées (départements, recherche et enseignement, étudiants) ?
7. **Ancrage dans la direction de la haute école** : un membre de la direction est-il officiellement responsable du développement durable au sein de la haute école ?
8. **Encouragement de l'engagement des étudiants** : la haute école encourage-t-elle systématiquement l'engagement des étudiants en faveur du développement durable ?
9. **Autres engagements internes** : la direction de la haute école s'engage-t-elle d'une autre façon en interne en faveur du développement durable ?

11. Sustainability balanced scorecard (SBSC)

Thèmes des questions DD-RS soumises aux parties prenantes		Axes du référentiel DD&RS (CPU-CGE)	Axes de performance du SBSC
T01	Actions de réduction des pollutions	Axe 4 : gestion environnementale	Axe processus internes
T02	Sauvegarde de la biodiversité et des écosystèmes	Axe 4 : gestion environnementale	Axe société et environnement
T03	Lutte contre le changement climatique	Axe 4 : gestion environnementale	Axe société et environnement
T04	Politique de diversité (handicap, égalité homme/femme, origine...)	Axe 5 : politique sociale et ancrage territorial	Axe usagers (personnels et étudiants)
T05	Utilisation raisonnée des ressources (papier, eau...)	Axe 4 : gestion environnementale	Axe processus internes
T06	Gestion des déchets	Axe 4 : gestion environnementale	Axe processus internes
T07	Bonnes pratiques des affaires	Axe 1 : stratégie et gouvernance	Axe gouvernance et finances
T08	Respect des droits fondamentaux (liberté, respect de la personne, égalité des chances...)	Axe 2 : enseignement et formation Axe 5 : politique sociale et ancrage territorial	Axe société et environnement
T09	Développement du bien-être au travail (cadre de vie, activités culturelles et sportives...)	Axe 5 : politique sociale et ancrage territorial	Axe usagers (personnels et étudiants)
T10	Développement du capital humain (compétences, employabilité, épanouissement)	Axe 5 : politique sociale et ancrage territorial	Axe usagers (personnels et étudiants)
T11	Relations et conditions de travail (dialogue social, santé et sécurité au travail)	Axe 5 : politique sociale et ancrage territorial	Axe usagers (personnels et étudiants)
T12	Implication auprès des communautés (relation avec les acteurs locaux, partenariats...)	Axe 5 : politique sociale et ancrage territorial	Axe société et environnement
T13	Formation des étudiants aux enjeux et métiers du développement durable	Axe 2 : enseignement et formation Axe 5 : politique sociale et ancrage territorial	Axe société et environnement
T14	Intégration du développement durable dans tous les domaines de recherche	Axe 2 : enseignement et formation Axe 3 : recherche	Axe société et environnement

Tableau 1 – Thématiques du questionnaire et axes de performance du SBSC de l'UPM
(Source : auteur)

© AIRMAP | Téléchargé le 20/10/2020 sur www.cairn.info (IP: 178.197.234.203)

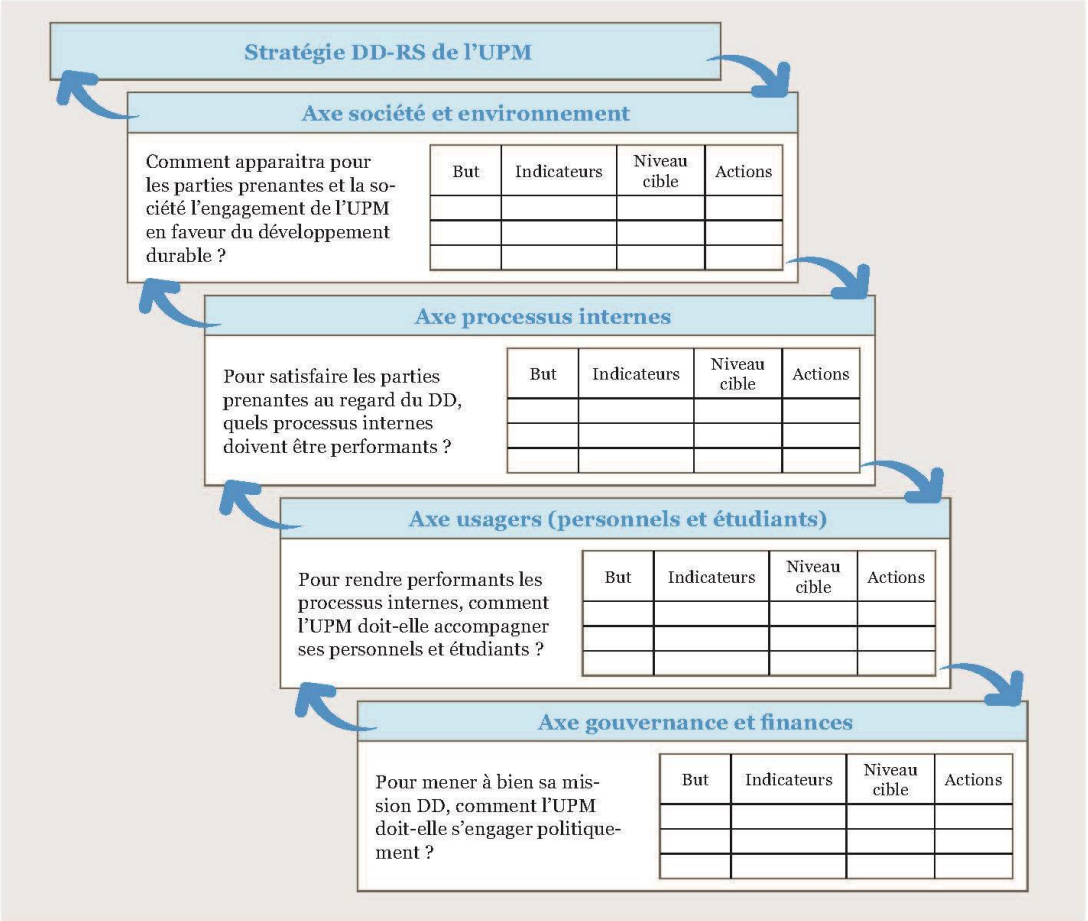


Figure 2 – L'enchaînement des axes et la concrétisation des buts
Source : auteur, d'après Kaplan et Norton (2001, page 83) et Gibert (2009, page 57).

- Mener une politique d'achats responsables ;
- Mettre en place des actions de sensibilisation au DD et de communication ;
- Favoriser et valoriser l'implication des usagers dans les actions ;
- Réduire la consommation énergétique ;
- Réaliser des économies grâce au développement durable ;
- Disposer d'un budget de fonctionnement de la démarche développement durable ;
- Disposer d'une organisation fonctionnelle de suivi et de pilotage adaptée.

Pour établir le SBSC à partir de cette carte stratégique, nous avons en premier lieu repéré des indicateurs qui permettaient de mettre sous contrôle chaque objectif et contribuaient à évaluer la performance de l'UPM. Nous avons vérifié que les données pour obtenir ces indicateurs étaient disponibles ou pouvaient faire l'objet d'une mesure techniquement possible de la part de la direction du pilotage ou d'une autre direction spécifique de l'établissement.

Dans le SBSC finalisé, chaque axe ne présente pas le même nombre d'indicateurs (cf. détails en annexe), avec respectivement :

- Axe environnement et société : 13 indicateurs pour 7 objectifs ;
- Axe processus internes : 8 indicateurs pour 5 objectifs ;

© AIRMAP | Téléchargé le 20/10/2020 sur www.cairn.info (IP: 178.197.234.203)

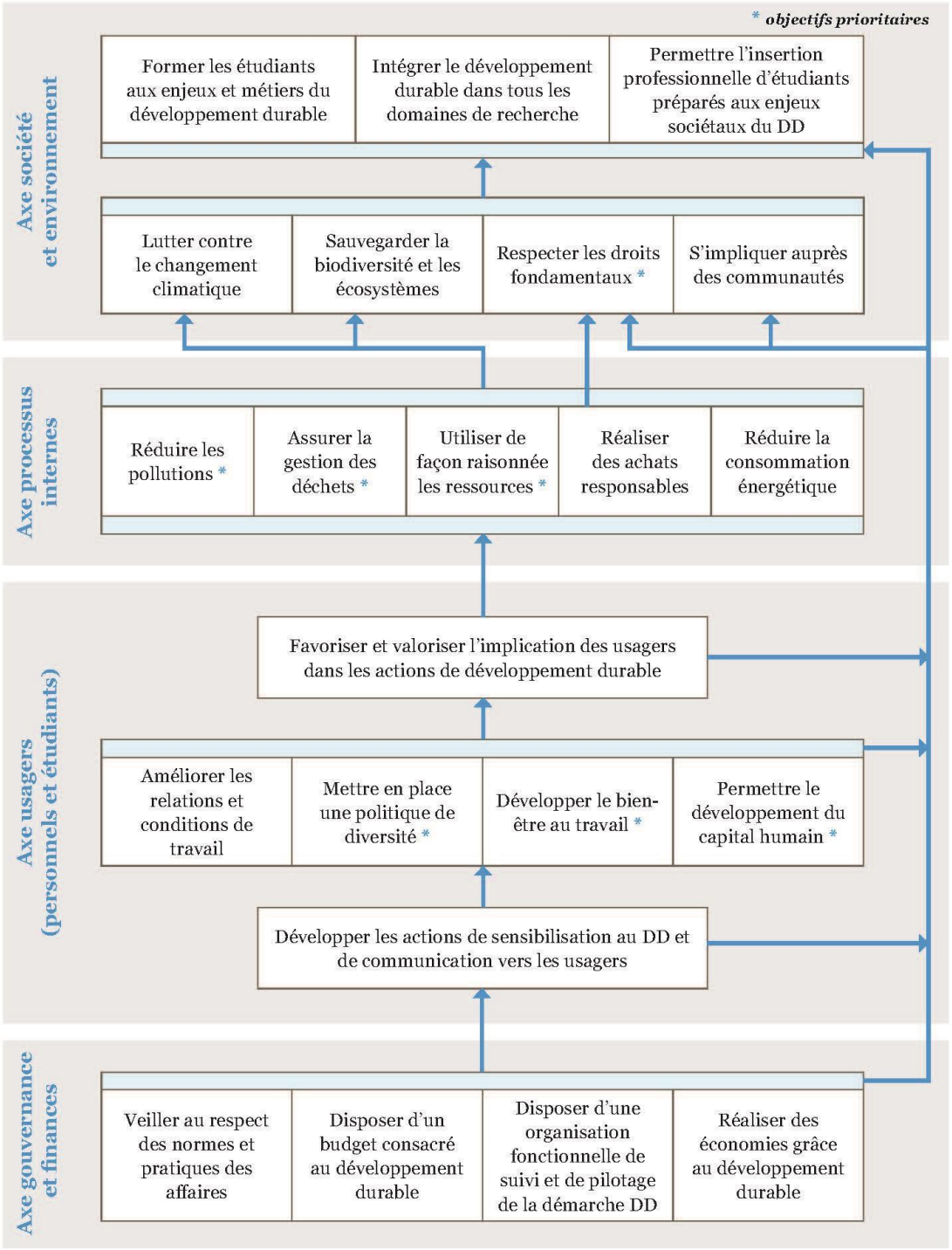


Figure 3 – Carte stratégique de la RSU de l'UPM - relations causales entre les objectifs et groupes d'objectifs
Source : auteur

© AIRMAP | Téléchargé le 20/10/2020 sur www.cairn.info (IP: 178.197.234.203)

12. Exemples de mesures en faveur de la durabilité dans les hautes écoles

		Mesures	Haute école (exemple)
Degré d'importance de la durabilité dans les stratégies pluriannuelles		Faire figurer la durabilité parmi les enjeux fondamentaux de la stratégie pluriannuelle et indiquer des objectifs concrets à atteindre	UNI-UT
		Intégrer la durabilité dans la stratégie académique	UNI-CO
		Intégrer des objectifs de durabilité dans la convention de prestations liant la haute école et le canton	UNI-BE
Stratégies de durabilité et plans d'action		Déterminer des objectifs couvrant l'ensemble des missions de la haute école. Déclinaison des objectifs en mesures concrètes faisant l'objet d'un plan d'action et d'indicateurs d'atteinte. Etablissement d'un planning de réalisation	BFH
		Réaliser et diffuser un rapport annuel de durabilité faisant office de reporting permettant de constater le degré d'atteinte des objectifs	EPFL
		Mettre à disposition des fonds pour mener à bien des actions d'envergure permettant d'atteindre les objectifs de durabilité	UNI-BE
Axe d'intervention	**Gouvernance**	Nommer un vice-recteur en charge de la durabilité	UNIL
		Prendre fortement en compte la durabilité dans le système d'assurance qualité (indicateurs, suivi, priorisation d'actions, identification des acteurs, etc.)	UNI-BE
		Nommer une commission de durabilité et engager des collaborateurs-trices compétents et disponibles pour mener à bien les actions prévues	UNIL
	Enseignement	Mettre à disposition des enseignant-e-s un service de soutien leur permettant d'intégrer la durabilité dans leurs formations	UNI-BE
		Favoriser une approche interdisciplinaire et de nouvelles modalités d'enseignement sur des thématiques liées à la durabilité	UNI-GO
		Formuler des compétences en durabilité à travailler avec les étudiant-e-s	UNI-BE
	Recherche	Créer un centre interdisciplinaire de durabilité permettant aux chercheurs-euses de collaborer de manière décloisonnée sur des enjeux de durabilité	UNIL
		Valoriser les résultats des recherches en durabilité dans le grand public dans une optique d'Open Science	EPFL
		Collaborer avec Forschung für Nachhaltige Entwicklung (FONA)	UNI-LE
	Service à la société	Collaborer avec le service cantonal en charge du développement durable	EPFL
		Participer explicitement à l'atteinte des objectifs de l'Agenda 2030 cantonal	UNIL
		Participer à des projets de durabilité avec des acteurs de la société civile et/ou prendre position sur des enjeux de société liés à la durabilité	BFH
	Gestion du campus	Adopter un plan de gestion du campus pluriannuel avec des objectifs ambitieux et chiffrés	EPFL
		Participer à des rankings sur la durabilité des campus des hautes écoles	UNI-GO

		Affecter à un fonds de durabilité les montants liés à la rétrocession annuelle de la taxe carbone par la Confédération	EPFL
Travail en réseau		Collaborer avec des communautés épistémiques afin de bénéficier des expériences d'autres hautes écoles et de socialiser les best practices	HEP-VD
		S'impliquer dans le nouveau Réseau durabilité de swissuniversities et faire évoluer le Domaine FRI vers davantage de prise en compte de la durabilité	UNIL
		Organiser un événement annuel inter-hautes écoles cantonales sur le thème de la durabilité	BFH

Engagements de l’auteur

Je déclare par la présente que j’ai réalisé ce travail de manière autonome et que je n’ai utilisé aucun autre moyen que ceux indiqués dans le texte. Tous les passages inspirés ou cités d’autres auteur-e-s sont dûment mentionnés comme tels. Je suis conscient que de fausses déclarations peuvent conduire l’IDHEAP à me retirer le diplôme MPA.

Ce travail reflète mes opinions et n’engage que moi-même, non pas les membres du jury qui m’ont accompagné dans cette recherche.

En tant qu’auteur, j’ai la possibilité de disposer de mon texte selon mon gré. La diffusion du texte avec le logo de l’IDHEAP ne peut se faire qu’avec l’accord spécifique du jury.

Par ailleurs, j’accepte que mon mémoire soit consulté par les étudiant-e-s de l’IDHEAP, de même que par des personnes extérieures, qui seraient intéressé-e-s par le thème traité.

Lausanne, décembre 2020

Signature